

# **“Como sobrevivir patrimonialmente a varias generaciones, la odisea PYME”**

**Autor: Guido Ezequiel Calvete**

**Tutor: Verónica Funes**

**Universidad Torcuato Di Tella**

**EMBA 2020**

**Diciembre 2021**

## AGRADECIMIENTOS

Después de casi 10 años estoy cerrando nuevamente un ciclo en UTDT, desde mi graduación en la carrera de grado a hoy sigo pensando que cada etapa compartida con esta facultad ha sido una gran aventura y privilegio.

Quiero agradecer en primer lugar a mi esposa Giannina por acompañarme a lo largo del EMBA. No solo por el tiempo de dedicación que lleva la maestría, sino porque a lo largo de este período tuvimos que adaptarnos a la pandemia y al nacimiento de nuestra segunda hija y ella hizo que fuera posible organizarnos para poder disfrutar el proceso.

Por otro lado, quiero agradecer a mis dos hijas Julia y Catalina, quienes me motivan a superarme día a día.

Por último, quiero agradecer a mi tutora Verónica Funes por la dedicación, la celeridad y el tiempo entregado a la corrección y guía durante la tesis, realmente hizo que pudiera terminarla en tiempo y forma.

## RESUMEN

Las empresas PYME en la Argentina componen gran parte del empleo privado del país. Sin embargo, según datos estadísticos su tasa de supervivencia es realmente baja lo que presenta un problema significativo dada su participación dentro del PBI.

Las principales razones y causalidades por las que las pequeñas y medianas empresas suelen tener resultados desfavorables son diversas y comprenden aspectos tanto del entorno como propios. Es por esto, que se decidió hacer foco sobre este punto a fin de identificar factores, prácticas y herramientas que pueden contribuir de forma positiva al éxito del negocio.

La metodología de la investigación fue de carácter cualitativa descriptiva, donde se buscó identificar, vincular y establecer una relación entre distintos artículos, publicaciones, libros y entrevistas a expertos con el fin de proveer una serie de lineamientos sencillos para mejorar el análisis que realizan las PYMES sobre sus negocios, capacidades y el entorno.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a casos de éxito permitiendo identificar aspectos críticos, dificultades y resultados relevantes sobre la implementación de dichas herramientas a fin de presentar una guía práctica que permita establecer un marco de trabajo para las empresas PYME.

En conclusión, contar con el conocimiento sobre herramientas que permitan una mejor evaluación del negocio, así como del contexto y presentar oportunidades para potenciar la gestión estratégica del mismo, contribuye a la reducción de los riesgos y por lo tanto incrementa la tasa de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas. No obstante, las conclusiones e información obtenidas representan un momento puntual de la organización, por lo que deben ser actualizadas y revisadas de forma periódica.

## PALABRAS CLAVE

PYME

Guía

Prácticas

Herramientas

Supervivencia

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: EMPRESAS PYME QUIÉNES SON Y SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2: PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>15</b>
La Estrategia.....	21
La Gente .....	22
Información y Procesos.....	23
<b>CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS GENÉRICAS DE DIVERSIFICACIÓN</b> .....	<b>25</b>
Fuerzas de Porter .....	25
Ciclo de Vida – Industria.....	27
FODA .....	29
Matriz de Ansoff.....	31
Matriz de Atractividad / Posición Competitiva .....	32
<b>CAPÍTULO 4: DIVERSIFICACIÓN A TRAVÉS DE ESTRUCTURAS</b> .....	<b>35</b>
Fideicomiso .....	35
<b>MARCO EMPÍRICO</b> .....	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 5: TRANSICIÓN Y CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>41</b>
Descripción de la empresa .....	41
Consultoría y su objetivo.....	42
<b>CAPÍTULO 6: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA LLEVADA A LA PRÁCTICA</b> .....	<b>45</b>
Descripción de la empresa .....	45
El Mercado .....	45
Implementación Estratégica .....	46
<b>CAPÍTULO 7: FIDEICOMISO FINANCIERO COMO ESTRUCTURA DE APALANCAMIENTO</b> .....	<b>54</b>
Descripción de la empresa .....	54
Fideicomiso financiero y sus posibilidades .....	54
<b>CAPÍTULO 8: IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL SOBRE LOS TRES EJES (ESTRUCTURAS, ESTRATEGIA Y PROFESIONALIZACIÓN)</b> .....	<b>57</b>
Descripción de la empresa .....	57
Cambios en el enfoque gerencial y profesionalización de la firma.....	57
Cambio de estrategia y especialización .....	59
Estructura como vehículo para ordenar el futuro.....	62
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>69</b>

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

TABLA 1 CATEGORÍAS PYME SEGÚN FACTURACIÓN	11
TABLA 2 CATEGORÍAS PYME SEGÚN PERSONAL EMPLEADO	11
TABLA 3 INDICADORES ETAPAS CICLO DE VIDA	28
TABLA 4 MATRIZ DE ANSOFF	31
TABLA 5 MATRIZ ATRACTIVIDAD / POSICIÓN COMPETITIVA	32
ILUSTRACIÓN 1 EVOLUCIÓN EMPRESAS ARGENTINAS LUEGO DE 5 AÑOS	13
ILUSTRACIÓN 2 DECISIÓN ¿REY O RICO?	16
ILUSTRACIÓN 3 ETAPAS DE MADURACIÓN DE LAS EMPRESAS	18
ILUSTRACIÓN 4 CRISIS EN LA MADURACIÓN DE LAS EMPRESAS	19
ILUSTRACIÓN 5 LAS TRES DIMENSIONES DE LAS EMPRESAS PROFESIONALES	21
ILUSTRACIÓN 6 FUERZAS DE PORTER	26
ILUSTRACIÓN 7 CICLO DE VIDA - INDUSTRIA Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS	29
ILUSTRACIÓN 8 ANÁLISIS FODA Y MATRICES DE AMENAZAS / OPORTUNIDADES	30
ILUSTRACIÓN 9 MATRIZ ATRACTIVIDAD / POSICIÓN COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS	33
<i>ILUSTRACIÓN 10 ESQUEMA BÁSICO DEL FIDEICOMISO</i>	37
ILUSTRACIÓN 11 CICLO DE VIDA INDUSTRIA – MERCADO CONCESIONARIOS OFICIALES	47
ILUSTRACIÓN 12 FUERZAS DE PORTER - GRUPO EMPRESARIAL S.A.	49
ILUSTRACIÓN 13 FODA CONCESIONARIO	50
ILUSTRACIÓN 14 MATRIZ ATRACTIVIDAD / POSICIÓN COMPETITIVA – CONCESIONARIO	52
ILUSTRACIÓN 15 DIMENSIONES EMPAQUES S.A.	59
ILUSTRACIÓN 16 FODA EMPAQUES S.A.	61
ILUSTRACIÓN 17 MATRICES AMENAZAS/OPORTUNIDADES EMPAQUES S.A.	62

## INTRODUCCIÓN

En la Argentina las empresas PYME (Ley 24.467 de 1995) tienen un rol preponderante en la actividad económica del país, estas representan aproximadamente el 70% (Urien, 2018) del empleo privado registrado dentro del territorio nacional.

De todas las empresas que existen en nuestro país, el 90% corresponden a empresas familiares. A su vez, estas mueven el 70% del empleo privado y generan aproximadamente el 68% del PBI. Sin embargo, solamente el 4% de estas sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% la cuarta. Según datos del Club Argentina de Negocios de Familia (Quilici, 2018).

Considerando la magnitud de los números expuestos anteriormente, podemos dimensionar la importancia que supone esta problemática y las implicancias que la misma tiene sobre el crecimiento y el futuro dentro de nuestro territorio nacional. Por lo tanto, vale destacar la necesidad de encontrar mecanismos o guías que permitan aumentar el porcentaje de éxito de estas, ya que pequeños cambios o mejoras pueden contribuir a un impacto sustancial en el agregado.

De más esta decir, que las razones y causalidades que llevan a estas elevadas tasas de desaparición de las pequeñas y medianas empresas son muy diversas, y pueden abarcar razones como el contexto macroeconómico, social, político hasta por supuesto diversos motivos particulares inherentes a las mismas empresas.

Es aquí donde nos queremos focalizar, y donde se realizó un trabajo de investigación con el fin de identificar distintos factores comunes que contribuyeron al éxito o al fracaso. Dado que estos problemas o desafíos puntuales son el único factor que no abarca necesariamente a todas las sociedades dentro de una industria, mercado o región, se pone de manifiesto, como las distintas gestiones que estas realizan, pueden tener un impacto fundamental a la hora de, no solo subsistir sino crecer y perdurar por varias generaciones mientras que otras desaparecen en el intento.

Resulta lógico también, hacer un paralelismo e investigar las prácticas que llevan a cabo las grandes empresas, dado que estas, ya sea por su gran disponibilidad de recursos o estructuras más apropiadas, enfrentan cifras radicalmente distintas. Si bien es claro que no todas las estrategias o acciones van a poder ser replicadas, las ideas y conocimientos pueden proveer nuevos puntos de vista perspectivas e información que resulte crítica a la hora de generar mejores porcentajes de éxito dentro de las PYME.

Claramente el conocimiento, incorporación y posterior implementación de alguna o varias prácticas supone un desafío para las empresas más chicas y por lo tanto merece realizarnos una serie de preguntas que podrían ser de utilidad para que estas herramientas puedan ser utilizadas. Por lo tanto, el principal objetivo de este trabajo es describir una serie de técnicas que permita a las PYMES analizar sus negocios y el contexto de forma más crítica.

Por lo tanto, dada la tasa de supervivencia y su participación de mercado surgen las siguientes preguntas que fueron abordadas a lo largo del trabajo:

- ¿Cómo podemos lograr reducir o bien diversificar el riesgo dentro de estas sociedades?
- ¿Cuál es la importancia de los recursos humanos y que rol tiene la profesionalización de las PYMES?
- ¿Qué estrategias genéricas se pueden utilizar, con el fin de proveer un mejor marco para la toma de decisiones?
- ¿Qué importancia tiene la estructuración y como puede ayudarnos a reducir los riesgos?
- ¿Cómo se debería conformar un estilo de guía práctica para abordar las principales temáticas a considerar?

La metodología de investigación que se utilizó fue de carácter cualitativa descriptiva, ya que se buscó identificar, vincular y establecer una relación entre distintos artículos, publicaciones, libros y entrevistas a expertos con el fin de proveer una serie de lineamientos sencillos para mejorar el análisis que realizan las PYMES sobre sus negocios, capacidades y el entorno.

Se desarrolló un marco teórico, donde:

- En el capítulo 1, se buscó introducir los actores que componen el segmento PYME, con el fin de esclarecer el marco, su composición y recursos disponibles. A su vez, se estableció la situación de los últimos años, donde se evidencia las problemáticas que se le presentan a éstas, a la hora de crecer o solamente subsistir.
- En el capítulo 2 se abordó la “Profesionalización de la empresa”. Se ponen de manifiesto los principales motivos para la creación de una sociedad y su alto grado de incompatibilidad. Desde esta perspectiva, se desprende la necesidad de contar con herramientas para fomentar la profesionalización considerando tres dimensiones críticas, así como la importancia de que el dueño asuma un nuevo rol.
- En el capítulo 3 se detallan herramientas genéricas como el “FODA”, “Ciclo de Vida - Industria”, “Matriz de Igor Ansoff”, “Matriz de Atractividad / Posición Competitiva” y “Fuerzas de Porter” sus conceptos teóricos más relevantes, estrategias preestablecidas y cursos de acción acordes al mercado y contexto en cuestión.
- En el capítulo 4, “Diversificación a través de Estructuras”, se focalizó en estructuraciones que permitan proteger el capital del empresario y reducir el riesgo, a través de instrumentos o herramientas como lo son los fideicomisos con sus diversas variantes.



A su vez, se desarrollo un marco empírico, donde:

- Se describió como una empresa Argentina, implementó los desafíos que se abordan en la “Profesionalización de la empresa”.
- Se detalló la utilización de modelos genéricos de diversificación, a la hora de plantear potenciales escenarios y facilitar la toma de decisiones empresariales fundamentales.
- Se describió la implementación de estructuras eficientes, a través de un fideicomiso, evidenciando los beneficios fiscales e impositivos que estos instrumentos otorgan hacia el capital empresario.

Finalmente se concluyó que, si bien es imposible eliminar completamente el riesgo, poseer un manual práctico que permita a las pequeñas y medianas empresas utilizar una serie de herramientas para evaluar y mejorar la gestión estratégica de sus negocios como también proveer un conocimiento más detallado del entorno, contribuye a la reducción de los riesgos y la supervivencia de las mismas. Adicionalmente, se destaca que estos modelos deben ser reevaluados periódicamente con el fin de evidenciar potenciales cambios, oportunidades y debilidades.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: EMPRESAS PYME QUIÉNES SON Y SITUACIÓN ACTUAL

En primer lugar, resulta necesario definir quienes son las empresas PYME. Según las normas nacionales, esta categoría está compuesta por empresas micro, pequeñas y medianas que desarrollan sus actividades en el territorio nacional. (Ley 24.467 de 1995)

Adicionalmente, las sociedades deben operar en alguno de estos sectores para ser consideradas:

- Servicios
- Comercial
- Industrial
- Agropecuario
- Construcción
- Minero

Como se expuso anteriormente, estas suponen una de las principales fuentes laborales en Argentina, quedando clara la importancia que su futuro económico tiene sobre la evolución del país y la población. Sin embargo, es necesario entender que el segmento es muy diverso y si bien presenta factores comunes podemos utilizar dos variables observables sencillas para agruparlas en distintas categorías. Además, existe un tercer criterio, que se utiliza únicamente para empresa que realizan alguna actividad de intermediación financiera y servicios de seguros o servicios inmobiliarios, que determina si una empresa pertenece o no al segmento PYME en función del monto de activos. La finalidad de utilizar estos conceptos consiste en entender mejor la composición de un grupo heterogéneo.

La primera variable para delimitar las categorías es facturación. La misma define topes anuales expresados en moneda local (pesos argentinos), en los cuales su sobrepaso supone una re categorización. Estas van desde "Micro", "Pequeña", "Mediana Tramo 1" hasta "Mediana Tramo 2". Los montos de facturación tienen diferencias sujetas a la actividad principal que realice la empresa, como queda expuesto en la tabla 1, "Categorías PYME según facturación", a continuación.

Tabla 1 Categorías PYME según facturación

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana Tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana Tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo (2021), Mi Argentina, recuperado de la URL: [argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme](http://argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme)

La segunda variable, determina una nueva matriz como se observa en la tabla 2, "Categorías PYME según personal empleado", considerando la cantidad de personal ocupado, definiendo las mismas categorías que en función de facturación, pero siendo determinadas por esta nueva variable. Nuevamente, los límites de personal están sujetos a la actividad principal.

Tabla 2 Categorías PYME según personal empleado

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo (2021), Mi Argentina, recuperado de la URL: [argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme](http://argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme)

Por último, existe un tercer criterio que como se determinó anteriormente, solamente aplica a algunas sociedades que operan en un segmento determinado. Esta asociado a un criterio contable y basa la pertenencia o no de una empresa en la categoría PYME si la misma cuenta con activos menores a \$193.000.000.

Si en alguna de las variables consideradas, la empresa supera su categoría actual, la misma deberá ser re categorizada según los criterios expuestos, destacando que no es necesario que la misma supere en todos los criterios para acceder a una nueva categoría.

A su vez, vale destacar que hay ciertas actividades que no pueden ser categorizadas dentro del segmento PYME y por lo tanto es prudente mencionarlas a fin de delimitar mejor quienes son los integrantes del segmento:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas
- Socios de sociedades / directores que no ejerzan una actividad independiente
- Organizaciones sin fines de lucro

Habiendo definido quienes son los participantes de este segmento, se puede evidenciar que los mismos tienen grandes diferencias desde la actividad principal que realizan, hasta su composición, lo que incluye firmas desde 5 hasta 655 empleados según su actividad. Este segmento está también compuesto por empresas que presentan facturaciones tan diversas que van desde los \$13.190.000 a los \$3.955.200.000 anuales.

Sin embargo, es prudente analizar el desempeño que tuvieron las empresas en general los últimos 5 años en nuestro territorio nacional, incluyendo el desempeño del segmento PYME, con el fin de comprender las condiciones de base sobre las cuales se enfrentan.

En la ilustración 1, “Evolución Empresas Argentinas luego de 5 años”, podemos ver la evolución o bien la transición de las empresas que están radicadas en el territorio nacional, su categoría de inicio y su posición luego de 5 años. Como primera aclaración, los segmentos que se visualizan en el gráfico corresponden a tramos definidos utilizando la variable de personal ocupado para todas las actividades por igual:

- Micro: 1 a 9 ocupados
- Pequeñas: 10 a 49 ocupados
- Medianas: 50 a 200 ocupados
- Grandes: Mayor a 200 ocupados

Ilustración 1 Evolución Empresas Argentinas luego de 5 años

TAMAÑO INICIAL	TAMAÑO LUEGO DE 5 AÑOS				
	CIERRE	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
NACIM.	49%	45%	5%	1%	0%
MICROS	37%	60%	3%	0%	0%
PEQUEÑAS	21%	15%	59%	5%	0%
MEDIANAS	12%	3%	13%	66%	6%
GRANDES	7%	1%	2%	11%	79%

FUENTE: Bellacin M. y Amolletto M. (2019). *Panorama de las empresas en Argentina* (p.33), Ministerio de Producción y Trabajo.

Como una primera impresión, se observa que aproximadamente más del 50% de las empresas permanecen en la misma categoría que en la que estaban al inicio de este estudio. Si se toman en cuenta los segmentos de Micros, Pequeñas, Medianas y Grandes firmas, vemos que el porcentaje es aún mayor. Por otro lado, es relevante destacar que hay transiciones en todas las categorías, pero que es su mayoría estas son negativas, es decir que luego de 5 años si la empresa se mueve de su categoría generalmente la hace hacia un segmento inferior. Por último, vemos que si bien las grandes empresas no están exentas de estos fenómenos, son claramente las empresas que menos sufren esta transición negativa y por lo tanto, presenta un punto interesante a tener en cuenta a fin de entender el porque de su comportamiento.

Las empresas PYME, que mayormente ocupan las primeras tres categorías de este cuadro, por como se han detallado los criterios para la composición de cada uno, no cuentan con las estructuras de personal que poseen las grandes empresas ni tampoco las multinacionales. A su vez, es probable que, dado las grandes diferencias de facturación y acumulación de activos, no permita que éstas cuenten con departamentos especializados por áreas de trabajo o cuenten con la posibilidad de contratar expertos, con el fin de determinar mejor las necesidades, el contexto, ni las herramientas disponibles que pueden utilizar para buscar consolidar la empresa y las oportunidades disponibles para hacerla crecer.

Por lo tanto, en los capítulos siguientes se buscó abordar los principales puntos a considerar con el fin de proveer a las empresas PYME de herramientas para analizar y

aplicar en aspectos que pueden resultar definitivos a la hora reducir el riesgo y dotar a las mismas de modelos que se pueden ir sencillamente revisando a lo largo del tiempo.

## CAPÍTULO 2: PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para comenzar a hablar sobre el proceso de profesionalización de la empresa, las áreas a considerar y las herramientas que pueden generar una transición más ordenada en este camino, es relevante dar un marco a los motivos por los cuales se constituyen las mismas y cómo esto afecta a los próximos pasos.

Las personas crean empresas básicamente por dos motivos, dinero y la posibilidad de controlar su propio negocio, algo que resulta claro. Sin embargo, estos motivos son ampliamente incompatibles. (Wasserman, 2008)

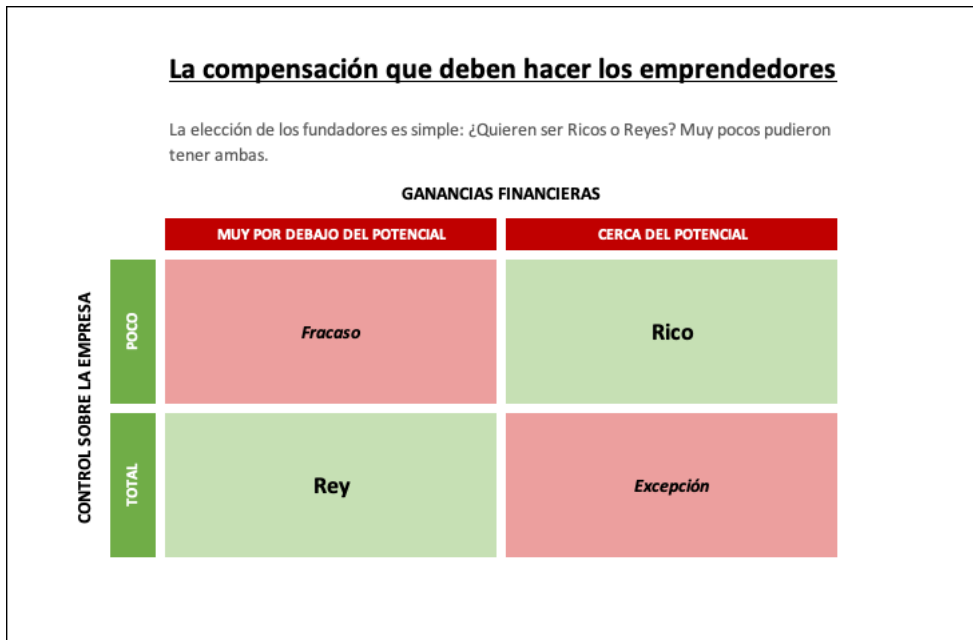
- **Eligiendo el dinero:** Un fundador que decide dar mayor parte de su capital accionario a cambio de atraer inversores, crea una empresa más rica que el que otorga un menor porcentaje de su capital. Y a su vez, también consigue una valuación más alta de sus activos. (Wasserman, 2008)
- **Eligiendo el poder:** Fundadores motivados por el control tomarán decisiones que les permitan dirigir su negocio a expensas de crear mayor valor. (Wasserman, 2008)

En la ilustración 2, “Decisión ¿Rey o Rico?”, se presenta una matriz que grafica de forma sencilla las opciones y las decisiones que los fundadores pueden tomar y cual el resultado esperado, según un análisis realizado en cientos de empresas en formación en Estados Unidos durante las décadas de 1990 y 2000.

Con la información obtenida a lo largo de distintos períodos y empresas de diversas índoles, podríamos trazar un paralelismo, para enfocar esto hacia el camino de profesionalización con el fin de entender en primera medida, ¿Cuál es el propósito original del negocio?, ¿Quiero profesionalizarme?

Contestado esto, entonces resulta más sencillo analizar las herramientas necesarias y las áreas en las cuales debemos enfocarnos a fin de coincidir con el propósito original y mejorar su probabilidad de éxito.

Ilustración 2 Decisión ¿Rey o Rico?



FUENTE: Wasserman N. (2008). *The Founder's Dilemma* (p. 3), Harvard Business Review.

Por lo tanto, se puede concluir que las posibilidades de aumentar el valor de las empresas se producen de forma más recurrente cuando los fundadores se muestran abiertos a la participación de nuevos socios o colaboradores que aportan experiencia y conocimientos que logran potenciar el negocio acercándolo a su potencial de rentabilidad. Claro está, que de esta misma manera las posibilidades de mantener el control, en promedio, se ven disminuidas dando lugar a la implementación y la toma de decisiones a cargo de la persona más idónea.

De esta manera, resultó extremadamente útil exponer etapas por las cuales estas organizaciones deberán pasar a fin de obtener información sobre las principales características y desafíos que afrontarán. Este concepto es abordado por Gersick, Davis, Hampton y Lansberg en su libro "Generation to generation: life cycles of the family business" donde estos exponen una visión sobre los estadios que atraviesan las empresas familiares encuadrándolos en tres grupos: "Inicio", "Expansión/Formalización" y "Madurez". Cada uno de estos presenta características y desafíos puntuales. (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997)

A continuación, se destacaron las principales características y desafíos de los grupos a fin de identificar en cual de estos se encuentra localizada cada organización.

### Inicio

- **Características:** Estructura informal en la organización, el dueño es el centro. Monoproducto.
- **Desafíos:** Supervivencia (Ingreso al mercado, Definir estrategia, Fuentes de financiamiento). Compromiso racional por sobre el sueño/proyecto.



Esta etapa se caracteriza por una estructura mínima o inexistente donde el dueño está involucrado en todas las decisiones, procesos y es quien conserva la información. Generalmente, el negocio tiene un solo producto o servicio. Las complejidades, radican en identificar una necesidad no cubierta del mercado y desarrollar una estrategia o modelo de negocio viable para satisfacer la misma. El acceso a los fondos necesarios generalmente proviene en su mayoría de capital propio (Con la posibilidad de complementarlo con algún crédito). Resulta crítico, que el dueño pueda abstraer de factores emocionales involucrados, para tomar decisiones racionales y coherentes a fin de analizar las perspectivas del negocio y su éxito (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

### **Expansión/Formalización**

- **Características:** Crecimiento de la estructura. Múltiples productos o líneas de productos.
- **Desafíos:** Profesionalización del negocio, evolución del rol del dueño. Planeamiento Estratégico. Definición de procesos y políticas de la empresa. Manejo del flujo de caja (Finanzas).

La transición a este segmento, no necesariamente puede ser muy clara pero evidencia desafíos y complejidades crecientes, mientras se pueden seguir experimentando algunas del anterior estadio ("Inicio"). Se producen crecimientos tanto en la estructura como en la oferta que obliga a cambiar la forma de trabajo. Se debe empezar a profesionalizar el negocio contratando nuevos empleados y cambiar el foco del dueño a aspectos estratégicos necesarios para asegurar la subsistencia de la organización. Se deben definir procesos y políticas dado que las tareas operativas las llevarán acabo gerentes. El manejo del flujo de caja es crítico dado que el crecimiento del negocio pone presión sobre el mismo y por lo tanto la información, así como una clara gestión sobre este es vital (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

### **Madurez**

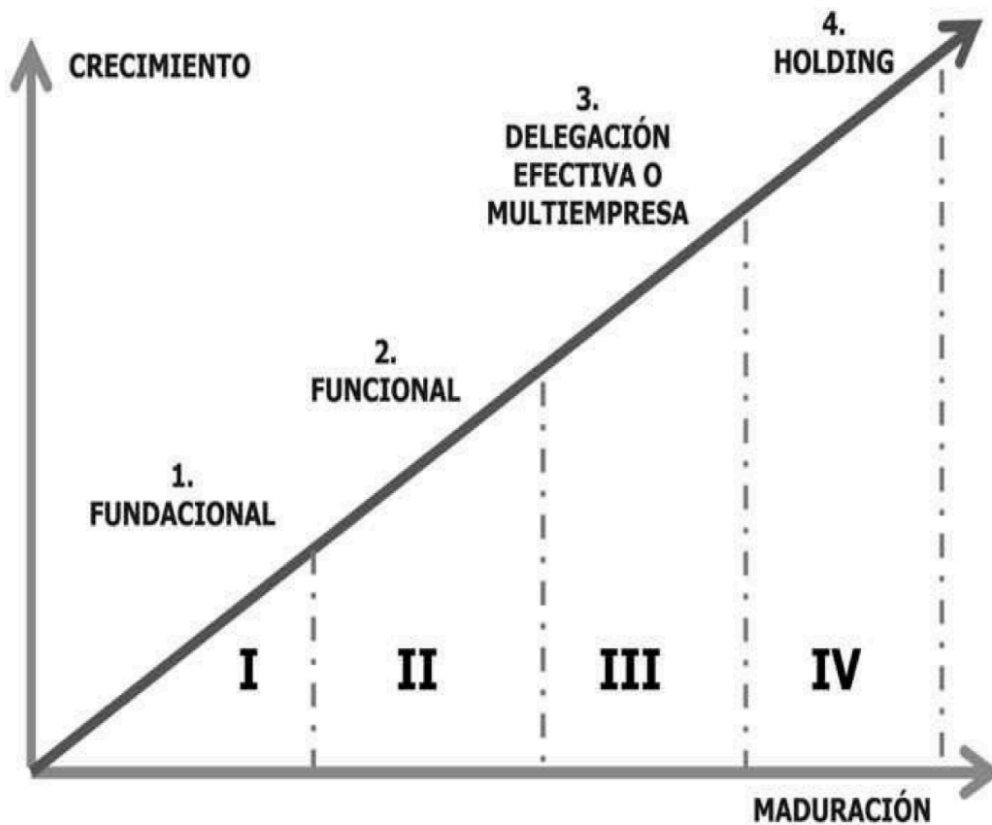
- **Características:** Estructura organizacional para asegurar la estabilidad. Base de clientes estables y bajo crecimiento. Gerentes profesionales y experimentados a cargo de las unidades de negocio. Procesos y políticas claramente establecidas y ejecutadas.
- **Desafíos:** Refocalización estratégica. Compromiso de los dueños y gerentes. Reinversión.

Aquí el negocio encontró una posición dentro del mercado. Generalmente los márgenes son menores que al inicio, existen grandes presiones competitivas y los crecimientos son mínimos (en algunos casos decrecientes). Por lo tanto, el factor que distingue a la organización dentro de este grupo es la estabilidad. Muchas de las decisiones pasan por gerentes y no los dueños, por lo que ya hay políticas claramente establecidas. Entonces, los desafíos radican en re focalizar el negocio a fin de considerar nuevas industrias/sectores para invertir y crear nuevas oportunidades (es un proceso complejo y muchas veces subestimado). A su vez, se debe empezar a pensar en la transición del negocio familiar y las implicancias para las nuevas generaciones, los fundadores deben entender si las nuevas generaciones quieren involucrarse en el negocio, y si es así, definir criterios, posiciones y políticas para que los gerentes profesionales se vean atraídos por la organización (no se debe desestimar su contribución). Por último, la reinversión es un aspecto determinante ya que el negocio en este momento

permite retirar utilidades, pero re focalizar implica realizar grandes inversiones en nuevas oportunidades y además es necesario reinvertir en el negocio principal para realizar mejores incrementales necesarias a futuro o en casos de crisis (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

En línea con esto, Paula Molinari, en su libro “El Salto del Dueño” aborda de manera similar una serie de etapas por las que las empresas suelen atravesar a lo largo de su desarrollo y plantea las características comunes con el fin de determinar en qué lugar se encuentra la organización y qué desafíos debe sortear en cada una de ellas, para lograr el crecimiento. (Molinari, 2012)

Ilustración 3 Etapas de maduración de las empresas



FUENTE: Molinari P. (2012). *El salto del dueño: El camino de la profesionalización* (p. 20). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Como se puede observar en la ilustración 3 “Etapas de maduración de las empresas” las empresas suelen atravesar por cuatro fases:

- **1. Fundacional:** Esta se caracteriza por el dueño involucrado en todas las actividades de la misma, las 24hs. Además, la información y las decisiones son centralizadas e intuitivas. A su vez, la cultura de la organización es familiar e informal centrada en el empresario, los valores como la lealtad y la confianza son predominantes.
- **2. Funcional:** La empresa ya posee procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales. Estos poseen cierta información y

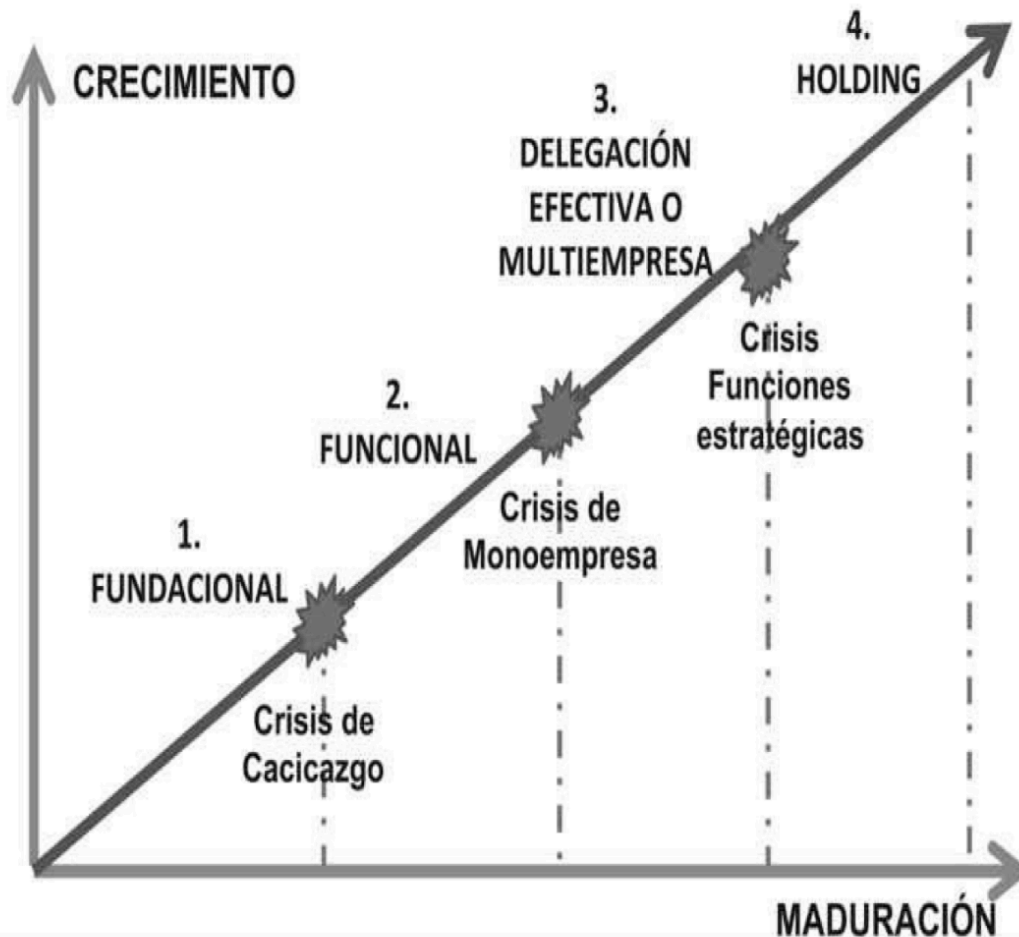
toman decisiones en base a parámetros. Sin embargo, el dueño sigue participando activamente de la mayoría de las decisiones.

- **3. Delegación Efectiva o Multiempresa:** Hay una estructura consolidada, todas las posiciones ejecutivas son ocupadas por profesionales. El dueño toma un rol estratégico y de control, menos enfocado en lo operativo y más en la creación de nuevos negocios.
- **4. Holding:** La empresa se encuentra totalmente profesionalizada. Hay distintas unidades estratégicas y operativas que toman las decisiones de forma descentralizada. Existe un cuartel central que controla ciertas políticas y prácticas comunes para toda la organización.

La transición de una fase a la otra suele estar marcada por una dificultad a la hora de continuar con el crecimiento y es necesario sortear esta para lograr avanzar y continuar con el camino del crecimiento.

“En el transcurso de su vida, desde su fundación hasta la formación de un Holding, las empresas suelen atravesar por tres grandes crisis de maduración” (Molinari, 2012, pág. 21)

Ilustración 4 Crisis en la maduración de las empresas



Como expone la ilustración 4 “Crisis en la maduración de las empresas”, estos sucesos poseen características identificables, lo que permite de forma práctica comprender donde nos encontramos y los hitos relevantes a ser sorteados a fin de continuar con la maduración de la firma:

- **Crisis del Cacicazgo:** Esta primera crisis es de liderazgo. El modelo donde el empresario es el cacique deja de ser efectivo. La organización fue creciendo, se volvió más compleja y necesita una nueva forma de funcionamiento.
- **Crisis de Monoempresa:** La segunda crisis se presenta con el dueño, ya en un rol estratégico, se le presentan nuevos negocios. Con el fin de ocuparse de los nuevos negocios, éste delega a nuevos ejecutivos para cubrir posiciones estratégicas. Esto obliga a un reacomodamiento y al cambio de monoempresa a multiempresa.
- **Crisis de Funciones Estratégicas:** Ya con la empresa crecida y distintos negocios, la complejidad pasa a ser un factor clave, por lo que es necesario una estructura corporativa donde es necesario implementar cambios en los procesos de información y control.

Como se ha descrito, cada “Crisis” supone distintas problemáticas a ser resueltas. Esto permite enmarcar la situación actual y realizar un diagnóstico con el fin de brindar un curso de acción potencial y probablemente anticipar cuáles serán los desafíos a futuro.

Sin dudas la identificación de estados de situación generales resulta útil a la hora de encontrar o plantear soluciones. Sin embargo, vale la pena realizar un enfoque más detallado acerca de las actividades diarias que llevan a entrar en estas etapas. La finalidad es poder ir desarrollando una práctica que nos permita resolver de forma más dinámica y ordenada las transiciones, buscando en el mejor de los casos que las mismas resulten imperceptibles.

“El camino hacia la profesionalización es un gran salto que se desarrolla en las siguientes tres dimensiones: la Estrategia; la Gente; la Información y los Procesos. Las tres dimensiones deben estar alineadas para avanzar hacia las metas de la organización. Este proceso debe desarrollarse de manera coherente, ya que una decisión en una de ellas afecta a las restantes, lo que conlleva a la necesidad de una adecuación o cambio.” (Molinari, 2012, pág. 30)

Ilustración 5 Las tres dimensiones de las empresas profesionales



FUENTE: Molinari P. (2012). *El salto del dueño: El camino de la profesionalización* (p. 30). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

A lo largo de las etapas, las dimensiones que se observan en la ilustración 5, son fundamentales para evaluar las fortalezas y debilidades que posee cada organización. A su vez, éstas actúan como herramientas en sí mismas, permitiendo obtener potenciales soluciones y diagnósticos más precisos sobre cuáles son las áreas en las que hay marcadas diferencias con las empresas profesionales.

### La Estrategia

En las etapas iniciales la estrategia le pertenece al dueño. En una empresa profesional, los planes estratégicos cuentan con tiempos estipulados y responsables para llevarlos a cabo. Esto permite delegar, sin perder el control.

A continuación, se sintetizaron los principales puntos para lograr hacer una evaluación sobre la misma y su ejecución en una empresa profesional. Con el fin de ir avanzando hacia una etapa de crecimiento, se deben utilizar estos con el propósito de contrastarlos contra la situación actual.

- **Cultura de reuniones:** Cuando se cuenta con planes estratégicos, los mismos tienen que ser revisados y ajustados. El accionista se reúne con su equipo gerencial periódicamente a fin de debatir metas, objetivos y cumplimientos. La intención es tener instancias para discutir la evaluación y evolución del negocio.

- **Información Compartida:** La información se comparte a distintos niveles de la empresa. Para esto, resulta crucial que la misma se comunique de distintas maneras, a fin de que sea relevante para cada área en cuestión.
- **Dirección clara y compartida:** La misión y visión juegan un papel muy importante a la hora de transmitir un mensaje a toda la organización, estableciendo un marco para la toma de decisiones. El dueño trabaja en conjunto con su equipo de dirección para lograrlo.
- **Marketing Profesional:** El área de marketing opera como una herramienta para alcanzar los objetivos propuestos por el plan estratégico. Se debe pensar en el posicionamiento que se quiere alcanzar y las medidas para lograrlo. Se trabaja con conceptos de segmentación, imagen y estrategia de producto.
- **Rol protagónico área de administración y finanzas:** Esta área toma un rol protagónico con alta injerencia en la toma de decisiones, dado que cuentan con información vital para la empresa y debe aprobar las decisiones.

## La Gente

Los recursos humanos son claramente un factor determinante en todas las organizaciones y su desarrollo es vital a la hora de afrontar nuevos desafíos y oportunidades. Por lo tanto, resulta lógico que las transiciones obliguen a buscar nuevas personas o generar cambios en las que están actualmente. A su vez, cambios en estructuras y en las formas de trabajar son necesarios para lidiar con las nuevas necesidades.

De esta manera, se pueden destacar los siguientes puntos a fin de evaluar las estructuras actuales y buscar alinearlas a las necesidades que se van a ir presentando a lo largo de las transiciones entre las etapas:

- **Cambios de estructura:** El organigrama representa la forma en la que la empresa funciona. En la etapa profesional, no solo es conocido por todos, sino que cada área cuenta con un gerente/jefe responsable de su resultado.
- **Selección de talentos:** Toma un rol estratégico, con el fin de reclutar los mejores perfiles. Se van incorporando gerentes que acompañarán el crecimiento de la misma.
- **Gestión de desempeño y reconocimiento:** Cada persona tiene una responsabilidad determinada, conocida y es responsable de sus resultados. Las personas deben estar alineadas con los valores de la organización y su estrategia. Esto necesariamente implica gestionar el desempeño y políticas de reconocimiento.
- **Estrategia de compensaciones y capacitación:** Se busca lograr una gestión más organizada de los empleados. Se utilizan nuevas prácticas

de compensaciones que otorgan pagos variables asociados al cumplimiento de objetivos.

- **Desarrollo de líderes:** Focalizar en el futuro de la empresa, por lo que se elaboran cuadros de reemplazo. Se busca detectar potencial dentro de la firma para desarrollarlos. Las actividades de capacitación adquieren toman un rol relevante para este fin.
- **Nuevas formas de gobierno:** Las decisiones pasan a estar a cargo de un equipo de dirección constituido por gerentes. El accionista tiene un rol estratégico y de visión a futuro. Se deposita el peso de la toma de decisiones diarias en un gerente general profesional.

### Información y Procesos

La información en una empresa profesional tiene que estar disponible para todos equipos gerenciales además de ser relevante y pertinente para la toma de decisiones. Estas, por lo tanto, están basadas en los datos provistos a fin de gestionar los procesos de forma clara y consistente. Por el contrario, en las etapas iniciales la información suele estar reservada para los dueños, lo que implica que muchas de las decisiones se basan en la intuición.

Nuevamente, si se utilizan los siguientes conceptos nos permite evaluar el estadio en el que se encuentra la organización, permitiendo contrastarlo con la implementación que se utiliza en sociedades más desarrolladas.

- **Presupuestos:** Son los principales controles para evaluar el cumplimiento del plan estratégico. Se elabora un presupuesto general, para luego armar presupuestos por áreas. La función del área de administración y finanzas es importantísima a fin de anticipar y corregir desvíos.
- **Medición y control, base de las decisiones:** Se controlan de forma periódica las decisiones basándose en información evaluando que las mismas se implementen como se presupuestó y midiendo el resultado.
- **Gestión basada en información:** Se instala una cultura de gestionar en base a información, para lo cual se generan métricas por procesos que permiten evaluar los mismos. El tablero de control permite visualizar de forma sencilla y rápida las métricas más relevantes para el negocio.
- **Información clave disponible:** La información importante es conocida por todos los gerentes, lo que permite que se puedan tomar y coordinar decisiones eficientes de forma horizontal.

El camino de la profesionalización no es para nada lineal y como se expuso, supone una serie de dificultades, estadios y decisiones iniciales a tener en cuenta. Esto responde principalmente, a que los accionistas definan claramente su objetivo y las limitaciones que este conlleva. Para esto, hay que tener presente que su rol debe ir evolucionando a fin de adecuarse a las necesidades de la organización en línea con el objetivo previamente trazado.

Para tal motivo, los modelos de etapas y crisis junto con el diagnóstico de las tres dimensiones supone un trabajo para nada sencillo si se realiza de forma profunda. Sin embargo, una vez realizados estos pueden exponer información muy útil para permitir evaluar críticamente los procesos y los cambios necesarios para que la empresa pueda alcanzar su potencial.



## CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS GENÉRICAS DE DIVERSIFICACIÓN

En este capítulo nos enfocamos en analizar y presentar modelos y herramientas conocidas, desarrolladas por expertos, con el fin de proveer una serie de modelos útiles para mejorar la toma de decisiones, plantear opciones y estrategias con el objetivo de incrementar las probabilidades de éxito en las mismas.

Si bien existen cientos de modelos y herramientas, los cuales varían sus enfoques desde el análisis del contexto externo, la situación interna, hasta alternativas de estrategias. Se tomaron las siguientes, a fin de proveer una visión global del contexto como la empresa en cuestión y las posibilidades que la misma tiene.

- Fuerzas de Porter
- Ciclo de Vida – Industria
- FODA
- Matriz de Ansoff
- Matriz de Atractividad / Posición Competitiva

A continuación, se detallaron sus conceptos básicos y se expuso la utilidad que los mismos suponen, así como los objetivos que cada uno presenta y su potencial implementación.

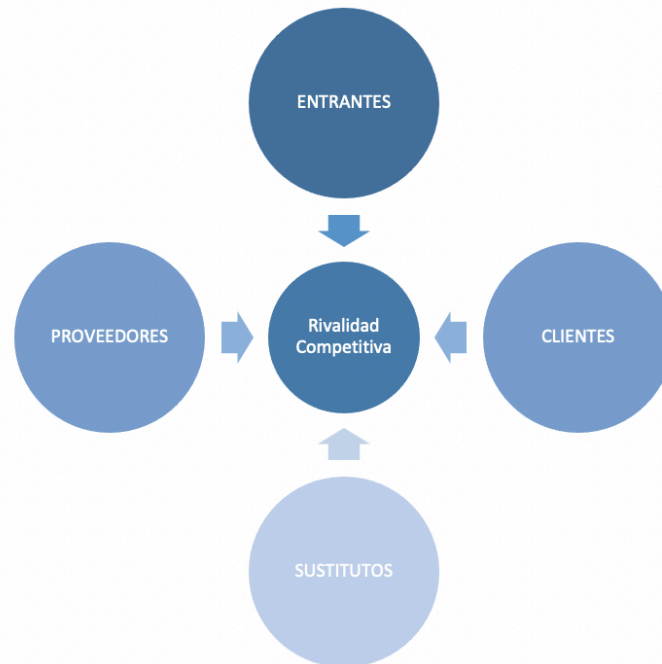
### Fuerzas de Porter

Las “fuerzas de Porter” es un modelo que permite analizar el contexto externo. Este modelo, como muestra la ilustración 6, “Fuerzas de Porter” combina una serie de “fuerzas” como las denomino Michael E. Porter<sup>1</sup>, para permitir simplificar los factores que afectan a los contextos y de esta manera poder determinar la intensidad competitiva de un mercado/industria. Estas se pueden categorizar en: Sustitutos, Proveedores, Clientes, Entrantes y Competidores.

---

<sup>1</sup> Michael Eugene Porter, académico estadounidense autor de 18 libros y más de 125 artículos, creador del modelo estratégico “Las 5 fuerzas de porter”.

Ilustración 6 Fuerzas de Porter



FUENTE: Elaboración propia.

- **Productos Sustitutos:** Esta fuerza busca analizar el poder de los sustitutos. ¿Es posible reemplazar el producto o servicio en cuestión por otro? De existir sustitutos similares que presenten ventajas en precio o en conveniencia, esta fuerza adquiere mayor relevancia a medida que las opciones se incrementen.
- **Proveedores:** Aquí el punto central pasa por la dependencia de la organización de sus proveedores, siendo clave determinar si hay unos pocos que dominan la industria, sus productos son únicos y el cambio de los mismos es muy costoso.
- **Clientes:** Coincidiendo con la fuerza anterior, la relevancia de los clientes como fuerza radica en la facilidad con que los mismos pueden cambiar de proveedor. Es aquí donde los productos no diferenciados, si el producto no es esencial para el cliente (ya sea final o parte de una cadena de producción) y la posibilidad de que los mismos puedan integrarse hacia atrás, generan una presión creciente hacia la industria en cuestión.
- **Entrantes:** Su relevancia hace referencia a la posibilidad de que un nuevo competidor pueda ingresar al mercado con relativa facilidad y adquirir un porcentaje de este. Aquí las barreras de entrada, las economías de escala y los canales de distribución son claves para analizarlo. Cuanto más bajos o de fácil acceso sean estos puntos, más sencillo será que ingresen nuevos jugadores.

- **Competidores:** Por último, vale la pena destacar la reacción de los competidores actuales frente a cambios de comportamiento de otro de los actores de esta industria. Si en la mismas hay muchos actores, los productos no presentan diversificación, la misma presenta un bajo crecimiento, hay altos costos fijos entre otros hay más propensión a que la intensidad competitiva sea alta.

“Las características estructurales de un sector juegan un rol clave a la hora de determinar la naturaleza e intensidad de las competencias y la tasa de beneficios que se obtendrán. La forma de relacionar la estructura del sector con la competencia y la rentabilidad es el modelo de Porter de las Cinco Fuerzas.” (Grant, 2002, pág. 139)

Como se puede observar con las variables que se destacan en las “fuerzas de Porter” y lo citado sobre la conclusión que presenta Grant en su libro, el análisis del entorno nos provee con información vital para evidenciar el potencial retorno de la industria y la competencia que podemos esperar. De esta manera ya podemos comenzar a extraer una serie de conclusiones importantes para comenzar a idear la estrategia que debemos llevar a cabo y anticipar potenciales problemas a futuro.

#### Ciclo de Vida – Industria

El ciclo de vida de la industria es un modelo que en función de una serie de indicadores y métricas observables nos permite determinar el estadio de la industria en cuestión.

El mismo supone una sucesión de etapas que presentan factores comunes e informan la potencial evolución de la misma en función a su madurez. Las etapas son: Embrionario, Crecimiento, Madurez y Decadencia.

Tabla 3 Indicadores Etapas Ciclo de Vida

Indicadores	Embrionaria	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Tasa de crecimiento	En aumento	>PBI	<PBI	<0
Potencial de crecimiento	Desconocida	Incierta >> Volumen actual	Bien conocida > Volumen actual	Bien conocida <Volumen actual
Líneas de productos	Básica	Proliferación	Renovación	Reducción
Rol de la tecnología	Desarrollo de concepto Ingeniería de Producto	Refinamiento y extensión de la línea de producto	Evolución de procesos y materiales. Renovación de línea de producto	Desarrollo de procesos y reducción de costos
Número de competidores	En aumento	Convulsión	Estable	En declive
Estabilidad de participación de mercado	Volátil	Concentración progresiva	Pelea de los líderes. Pelea en precios	Concentrada
Barreras de entrada	Baja	En aumento	Alta	Alta
Lealtad de los clientes	Poca o ninguna	Alta	Alta	Alta y estable
Lealtad de los proveedores	Poca o ninguna	Alta	Alta	Alta y estable
Importancia del costo	Poca	En aumento	Alta	Alta

FUENTE: Yukelson, A. (2021). *Presentación Estrategia Empresarial MBA* [diapositivas de Power Point]. Recuperado de <https://campusvirtual.utdt.edu/login/index.php>

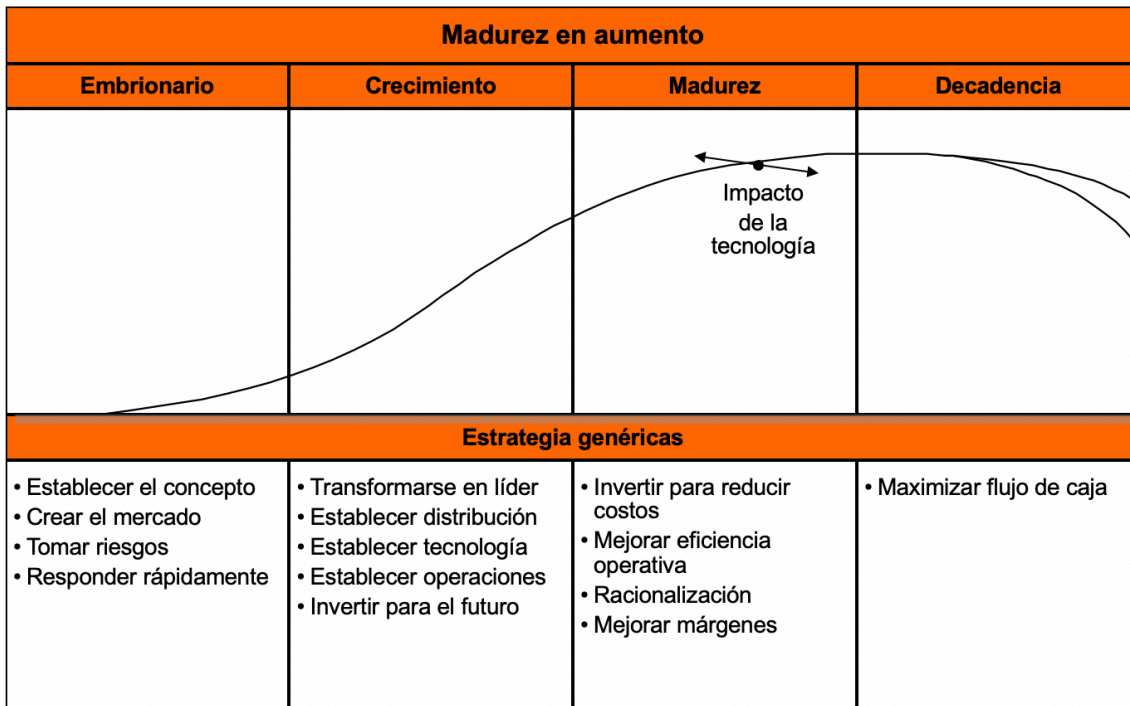
Como podemos observar en la tabla 3 “Indicadores Etapas Ciclo de Vida”, la misma nos presenta de forma práctica una serie de conceptos a tener en cuenta a la hora de poder analizar en qué etapa del ciclo se encuentra la industria.

De esta manera el modelo, nos permite asociar las etapas con algunas estrategias genéricas adecuadas al momento en el cual nos encontremos.

En la ilustración 7, “Ciclo de vida – Industria y Estrategias Genéricas”, podemos ver como según dónde nos localicemos, hay una serie de estrategias que suelen ser las más adecuadas para enfrentar el contexto y por lo tanto nos brinda una especie de marco para poder luego contrastarlo con nuestro accionar actual y profundizar sobre los aspectos que se sugieren implementar, sus consecuencias y potenciales ventajas.

Por último, vale destacar el impacto que puede tener la tecnología en la industria que se está analizando, ya que la misma puede generar nuevos ciclos de vida potenciando crecimientos esperados y así transformando la fase en la que nos encontramos, lo que evidencia la importancia de estar constantemente atento al contexto y sus implicancias.

Ilustración 7 Ciclo de vida - Industria y Estrategias Genéricas



FUENTE: Yukelson, A. (2021). *Presentación Estrategia Empresarial MBA* [diapositivas de Power Point]. Recuperado de <https://campusvirtual.utdt.edu/login/index.php>

## FODA

Esta herramienta a diferencia de las expuestas anteriormente tiene un enfoque interno. Su principal utilidad pasa por identificar dentro de la empresa las principales características expuestas por los cuadrantes de la matriz de FODA.

La misma se componen de los siguientes:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Vale tener en cuenta que, aunque el enfoque es interno, tanto las “Fortalezas” como las “Debilidades” responden a capacidades propias de la firma, mientras que las “Oportunidades” y las “Amenazas” hacen referencia al entorno.

El análisis FODA tiene como principio fundamental que la estrategia debe estar orientada a potenciar las capacidades y los recursos de la empresa (Cipriano & González, 2014).

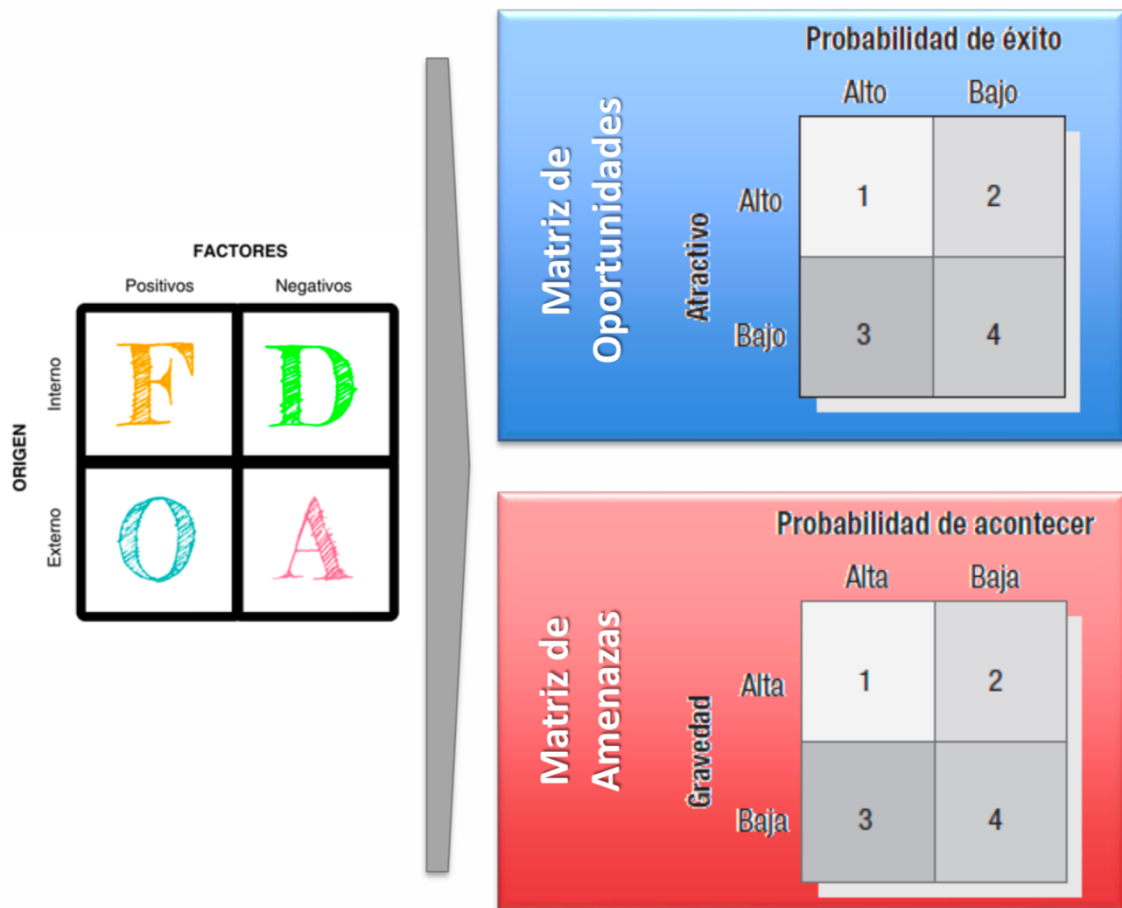
Por lo tanto, su utilización debe contar con un carácter crítico y sincero. Los elementos por considerar se deben contrastar contra la competencia para que sean relevantes, preferentemente utilizando datos para definir los aspectos a incluir en cada cuadrante.

Utilizando este modelo de forma adecuada, podemos obtener un panorama mucho más detallado de la empresa, lo que nos brinda una guía para obtener potenciales ideas y desarrollos, así como las situaciones que se deben monitorear. Al complementarlo con herramientas que explican el contexto externo de la industria, se puede comprender de forma integral la posición que la empresa tiene.

Adicionalmente, es importante considerar que el FODA debe ser desarrollado considerando al cliente como el centro, es decir que más allá de lo expuesto anteriormente las fortalezas y debilidades no solo deben contrastarse contra la competencia, sino ser relevantes para el cliente objetivo de la organización, dado que si estos no pueden percibir las entonces el análisis carece de sentido (Massuh, 16 Octubre - 24 Noviembre 2020).

Por último, como se observa en la ilustración 8, "Análisis FODA y Matrices de Amenazas / Oportunidades", se puede realizar una profundización derivada del análisis FODA con la creación de las matrices de oportunidades y amenazas categorizando los descubrimientos obtenidos, donde el objetivo es ponderar y clasificar los acontecimientos en función a su impacto y probabilidad de ocurrencia/éxito.

*Ilustración 8 Análisis FODA y Matrices de Amenazas / Oportunidades*



FUENTE: Massuh, L. (2021). *Presentación Dirección de Marketing 1. Descubrimiento* [diapositivas de Power Point]. Recuperado de <https://campusvirtual.utdt.edu/login/index.php>

## Matriz de Ansoff

Habiendo realizado previamente un análisis tanto del contexto interno como externo, la matriz de Ansoff<sup>2</sup> resulta una herramienta muy útil. Esto se debe a que contando con información sobre las ventajas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee una organización, así como la situación macro sobre la situación en la que se encuentra su industria en particular, plantear estrategias de crecimiento hace mucho sentido.

La matriz de Ansoff es una herramienta que se utiliza para plantear opciones de crecimiento, principalmente a través de opciones estratégicas (Blackshaw & Crawford, 2009).

Se determinan cuatro categorías para agrupar las estrategias, considerando dos variables para diferenciarlas, como lo son el “Mercado” (Sí el mismo es nuevo o bien un en el que ya se opera) y el “Producto” (considerando si se trata de un producto ya comercializado o uno nuevo).

Las cuatro categorías en cuestión son:

- **Penetración de mercado:** Productos actuales y mercados actuales.
- **Desarrollo de mercado:** Productos nuevos y mercados actuales.
- **Desarrollo de producto:** Productos nuevos y mercados actuales.
- **Diversificación:** Productos nuevos y mercados nuevos.

Para utilizarla apropiadamente, la empresa debe elaborar una matriz como muestra la tabla 4, “Matiz de Ansoff”, colocando en los cuadrantes sus unidades de negocio, con el fin de entender que estrategias esta utilizando actualmente. Una vez que se ve este panorama, resulta interesante plantear nuevas opciones que puedan colocarse en los distintos cuadrantes buscando encontrar oportunidades de negocio.

Tabla 4 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACION

FUENTE: Elaboración propia.

<sup>2</sup> La matriz de Ansoff fue elaborada por Igor Ansoff en 1957. Harry Igor Ansoff fue un matemático y economista ruso que se radicó con sus padres en Estados Unidos luego de la crisis que sucedió a la revolución rusa. Profesor de diversas universidades, asesor de empresas y autor de varias obras relacionadas a la estrategia empresarial.

## Matriz de Atractividad / Posición Competitiva

Por último, la matriz de atractividad / posición competitiva le permite a la firma cuantificar las opciones propuestas por la matriz de Ansoff y asignar pesos en función de sus potenciales de retornos contrastado contra las competencias actuales. De esta manera, se puede lograr utilizar una práctica repetible para poder optar de forma metódica por una u otra estrategia, o bien asignar prioridades si el modelo concluye que vale la pena desarrollar varias.

En este contexto, esta matriz permite categorizar las unidades de negocio u opciones estratégicas en función de su "Atractividad" y la "Posición competitiva".

Para definir la atractividad de una opción se pueden tomar variables como:

- Facturación de la unidad / subsector / oportunidad.
- Rentabilidad.
- Crecimiento.

Por otro lado, para definir la posición competitiva se deberían considerar variables como:

- Porcentaje de mercado/participación.
- Compatibilidad con los "factores claves de éxito".

Vale destacar que la atractividad está definida por los resultados obtenidos de las variables anteriormente mencionadas sobre la industria o mercado en cuestión sin tener en cuenta la consideración de la empresa. Por otro lado, la posición competitiva, si se toma en cuenta el posicionamiento que tiene la firma dentro de ese mercado, lo que queda expresado por las dos variables en análisis. (Lopez Gamero, 2012, pág. 7)

Una vez seleccionadas las variables relevantes, se deben asignar pesos específicos a cada una, sujeto a la importancia que la firma les asigne. A su vez, se debe calificar cada unidad u oportunidad según las variables definidas con una escala numérica del 1 al 5 (de menor a mayor).

Como se puede observar en la tabla 5 "Matriz Atractividad / Posición Competitiva", se conformaría una tabla similar a esta permitiendo asignar ponderaciones finales en base a los criterios previamente determinados.

Tabla 5 Matriz Atractividad / Posición Competitiva

Matriz Atractividad / Posición Competitiva	Atractividad				Posición Competitiva		
	Rentabilidad	Facturación	Crecimiento	Promedio	Porcentaje de Mercado	Compatibilidad "Factores Claves de éxito"	Promedio
<i>Ponderación</i>	50%	25%	25%	-	30%	70%	-
Unidad Existente 1	1	2	5	2,25	4	5	4,7
Unidad Existente 2	4	1	2	2,75	3	3	3
Oportunidad Estrategica 1	4	5	1	3,5	2	5	4,1
Oportunidad Estrategica 2	3	5	5	4	1	1	1

FUENTE: Elaboración propia.

Una vez que se ponderaron las unidades de negocio o bien las oportunidades que se encontraron, las mismas se pueden graficar y ubicar dentro de una tabla



en función de los valores promedios obtenidos en base a los dos ejes que presenta la tabla (Atractividad y Posición Competitiva).

Como se puede observar en la ilustración 9, “Matriz de Atractividad / Posición Competitiva y Estrategias Genéricas”, en función a los cuadrantes en donde se ubiquen las unidades de negocio, se nos plantean una serie de estrategias genéricas a considerar. Esto supone una guía de lo que deberíamos realizar en cada uno de los cuadrantes. De más esta decir que si el análisis realizado se hizo a conciencia, la misma nos brinda sugerencias básicas pero basadas en datos sobre el potencial y el interés que deberíamos tener en cada una. De esta manera, como se sugiere, deberíamos enfocar nuestros esfuerzos en las oportunidades que presenten un gran atractivo y en las que no poseemos una posición competitiva relevante, así como mantener y realizar inversiones selectivas en donde ya contamos con gran presencia y obtenemos retornos elevados. Como conclusión, la idea es permitir descartar las opciones que no resultan atractivas para focalizarnos en las oportunidades interesantes según nuestros criterios. (Yukelson, 12 Febrero - 13 Marzo 2021)

Ilustración 9 Matriz Atractividad / Posición Competitiva y Estrategias Genéricas

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTA	<b>Selectividad oportunista</b> C	<b>Inversión y crecimiento SELECTIVO</b> Para mejorar la posición competitiva B	<b>Esfuerzo en inversión y crecimiento</b> Productos PRIORITARIOS para asignación de recursos A
	MEDIA	<b>Desinversión controlada</b> A través de tácticas invisibles para los clientes F	Prudencia en la asignación de recursos y <b>SELECTIVIDAD</b> vía segmentación E	<b>Inversión y crecimiento SELECTIVO</b> Para mantener la posición competitiva D
	BAJA	<b>Desinversión rápida</b> Para concentrar los esfuerzos en los productos prioritarios I	<b>Abandono</b> - No dedicar más recursos en su mantenimiento a LP - Desinversión parcial vía segmentación - Invertir con prudencia en segmentos atractivos H	<b>Selección protectora</b> Son productos BOLSA G
		ALTA	MEDIA	BAJA

FUENTE: Pedrós D. y Gutiérrez A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, (p.125). España: Ediciones Díaz de Santos.

Como se presentó a lo largo de este capítulo, las estrategias genéricas poseen un valor intrínseco muy alto para las empresas a la hora de poder parametrizar, ordenar y calificar sus negocios actuales, opciones o ideas. El objetivo, no está asociado con la implementación de las mismas de forma textual o que

representen un modelo teórico rígido, sino por el contrario, que éstas permitan a los accionistas plantearse de forma anticipada distintas variantes, problemas y soluciones que se deben considerar con el fin de abordar estrategias que resulten más beneficiosas asociadas a los objetivos planteados.

Adicionalmente, durante el proceso de análisis y armado de las mismas, pueden surgir nuevas ideas que permitan reevaluar las estrategias actuales. Por lo tanto, realizar un proceso de iteraciones y retroalimentación a la hora de lograr innovaciones y obtener mejores resultados es algo necesario, que no debe verse como contradictorio. (Anthony, 2008)

## CAPÍTULO 4: DIVERSIFICACIÓN A TRAVÉS DE ESTRUCTURAS

En este último capítulo del marco teórico, el foco estuvo puesto en los beneficios que puede suponer una estructuración adecuada a la hora tanto de buscar optimizar los rendimientos del capital aportado por los accionistas, así como la protección del mismo. Esto se desprende que la mayor parte del capital de las empresas PYME en nuestro país está compuesto por aportes de los socios fundadores y en menor medida por préstamos bancarios. En esta línea, contar con opciones que permitan mejorar los retornos o reducir riesgos cobra mayor importancia y nos da el marco para introducir el concepto.

Una estructuración de capital adecuada es un concepto que nos puede garantizar ya desde el inicio una serie de beneficios o ventajas a la hora de realizar un nuevo negocio o prevenir posibles inconvenientes futuros. No resulta un concepto novedoso. Sin embargo, se suele postergar este punto, para en el mejor de los casos, analizarlo más adelante, buscando enfocar todos los esfuerzos en la actividad principal del negocio. (Feniak, 2021)

Como vimos en capítulos anteriores, las herramientas, etapas y procesos que hay que atravesar y gestionar para llevar adelante una implementación adecuada de las distintas aristas de una empresa de forma eficaz no son ni pocas ni sencillas y el grado de profundización que podemos tener en cada uno de estos puntos es inmenso.

Adicionalmente, considerando lo expresado sobre la composición del capital, resulta aun más llamativo la falta de conocimiento conceptual que posee el segmento PYME acerca de este aspecto. Por lo tanto, destacar los principios básicos de una estructura (no necesariamente es la única, pero a fines de brindar una mirada práctica y sencilla del concepto, se optó por utilizar una de las herramientas con mayor adopción y popularidad del mercado) que permita obtener estos beneficios, con el fin de brindar a los dueños la posibilidad de realizar una evaluación anticipada respecto de estructuras de capital adecuadas, puede resultar muy ventajoso siendo en líneas generales bastante más sencillo de lo que aparenta. Permitiendo luego, enfocarse de lleno en la actividad principal con mayores resguardos.

En esta línea, se decidió hacer foco en el instrumento que constituyen los fideicomisos, ampliamente conocido y con relativa facilidad de implementación, generalmente utilizado por grandes empresas o sectores particulares del mercado (como sucede con el sector inmobiliario). El mismo en sus diversas variantes permite tanto reducir el riesgo, así como también, mejorar la rentabilidad del capital aportado por los accionistas.

### Fideicomiso

El fideicomiso, presenta una serie de virtudes y beneficios para las empresas y los dueños, tanto por brindar una serie de protecciones sobre el capital aportado, así como potenciar la rentabilidad del mismo, como también brindar una nueva opción de fondeo (en una de sus versiones), que se puede sumar a las que las empresas utilizan de forma corriente. Por último, también permite estructurar el carácter sucesorio de los bienes aportados dando la posibilidad de brindar claridad en la transición.

En primer lugar, fue pertinente definir qué es un fideicomiso, sus componentes y algunos de los tipos que se pueden constituir en la República Argentina a fin de luego explorar sus ventajas y potenciales usos.

Se considera que hay un fideicomiso cuando una persona (fiduciante) le otorga propiedad fiduciaria de ciertos bienes a otra (fiduciario), quien esté obligado a ejercerla en beneficio de a quien se haya designado en el contrato (beneficiario), para luego transmitirlos al cumplimiento del plazo o condición al fiduciante, beneficiario o fideicomisario. (Ley 24.441 de 1995)

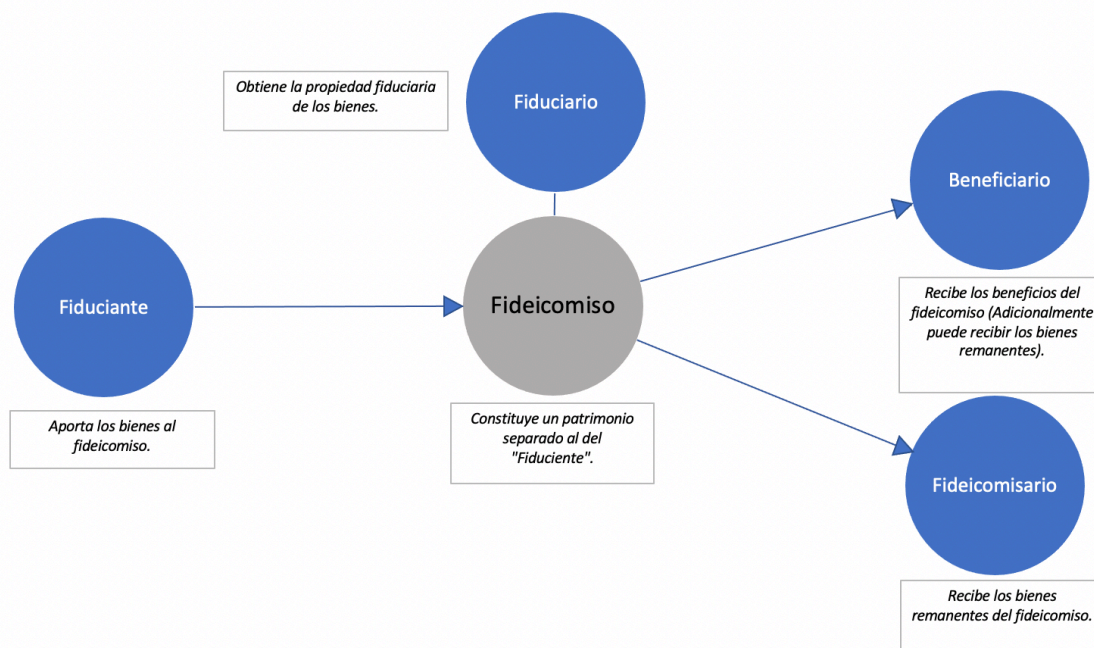
Por lo tanto, de carácter legal el fideicomiso típico esta compuesto por los siguientes actores:

- **Fiduciante:** Quien aporta los bienes al fideicomiso y estipula las condiciones del contrato / fideicomiso (es importante destacar que el fiduciante tiene que disponer del dominio total de los bienes para aportarlos al fideicomiso). Puede ser tanto una persona física como jurídica.
- **Fiduciario:** Es a quien recibe los bienes en carácter fiduciario, con el fin de administrar los mismos a fin de cumplir el destino determinado por el contrato. Puede ser tanto una persona física como jurídica.
- **Beneficiario:** Es quien recibe los beneficios de la administración del contrato / fideicomiso, sin ser necesariamente el destinatario final de los bienes aportados al mismo. Nuevamente, puede ser una persona física o jurídica y puede existir o no a la hora de la constitución del contrato. Típicamente el beneficiario, fideicomisario suelen ser una misma persona. Aunque también puede ser beneficiario el mismo fiduciante o un tercero.
- **Fideicomisario:** Es quien recibe finalmente los bienes, una vez finalizado el contrato. Como se mencionó anteriormente suele ser la misma persona que el beneficiario.

Como muestra la ilustración 10, “Esquema básico del fideicomiso”, vemos la relación que tienen los distintos participantes del fideicomiso, donde además se contemplan sus roles y atribuciones, buscando ilustrar de forma sencilla cual es la interacción entre los mismos.

Vale agregar que se pueden aportar al fideicomiso diversos tipos de activos tanto bienes registrables o no registrables, como pueden ser propiedades, vehículos, participaciones accionarias, dinero, entre otros. (Pertierra Cánepa, 2010, pág. 2)

Ilustración 10 Esquema Básico del Fideicomiso



FUENTE: Elaboración propia.

Una vez abordado el concepto del fideicomiso y sus componentes, resulta práctico hacer referencia sobre algunos de los distintos tipos de fideicomisos que puede conformarse bajo nuestra normativa legal, categorizados en función a su objeto, para luego poner foco en lo que pueden aportar de forma concreta a las empresas y sus accionistas.

- **Fideicomisos en garantía:** Este puede sustituir a la prenda o la hipoteca con ventajas sobre los mismos. Se constituye cuando el fiduciante transmite un bien en propiedad fiduciaria garantizando una obligación a favor de un tercero, con instrucciones que de no pagada la misma a su vencimiento, el fiduciario dispone del bien a fin de que con su producido realizar el cumplimiento del acuerdo. De existir un remanente, este retorna al fiduciante. En el contrato se estipulan todas las condiciones y cláusulas para que no sea necesario trámite de acción judicial, otorgando mayor rapidez y reducción de costos.
- **Fideicomisos inmobiliarios:** Es una aplicación del negocio fiduciario, estructurado para emprendimientos inmobiliarios, cuyos beneficiarios típicamente son inversores que financian el costo de la tierra y la construcción abonando una retribución al desarrollador. Las combinaciones son variadas tanto para los inversores y desarrolladores dependiendo de los recursos que aporten y la ganancia que se pretende obtener (El inversor puede aportar el terreno o este ser aportado por un tercero. El inversor puede aportar solamente dinero o bien ser el desarrollador quien hace aporte de capital de algún tipo, entre otros).
- **Fideicomisos financieros:** Este se regula específicamente en la ley 24.441 en los artículos 19 a 24, donde se busca contar con un marco legal para emitir títulos valores. El objetivo es securitizar o titularizar, proceso por el cual se busca captar fondos a través de la emisión de

títulos valores con el respaldo de activos subyacentes. Buscando luego que estos títulos sean adquiridos por inversores.

- **Fideicomisos de administración y sucesión (FAS):** El fiduciante aporta una serie de bienes al fideicomiso con el objetivo de que el fiduciario administre los bienes de acuerdo con los objetivos e indicaciones que proporcionó el dueño de los activos. Para luego de un plazo o condición ser transferidos hacia el/los beneficiario/s o fideicomisario/s determinado/s en el contrato. Esto simplifica el proceso dado que la transferencia se realiza sin la necesidad de abogados dadas las estipulaciones consideradas en el contrato, lo que minimiza costos y el tiempo de traspaso de los activos. Vale destacar que los activos que se pueden aportar al mismo están supeditados al porcentaje máximo que determina la herencia forzosa en la Argentina. (Sardáns, 2017)

Definidos algunos de los tipos de fideicomisos posibles, sus características particulares ya nos permiten observar algunos de los beneficios que los mismos pueden aportar tanto a las organizaciones como a los individuos.

En primer lugar, y quizás uno de los elementos más relevantes, es que el contrato del fideicomiso presenta una protección sobre los activos aportados al mismo, mitigando el riesgo sobre estos. Esto se debe a que los activos ahora pertenecientes al fideicomiso constituyen un patrimonio separado al de los del fiduciante, fiduciario y beneficiario. Por lo tanto, ante una eventual quiebra o demanda sobre los actores del contrato la misma no puede hacerse extensiva hacia los activos que se encuentren dentro del mismo, ya que a no forman parte de sus patrimonios. Esto supone una baja considerable sobre el riesgo patrimonial.

En línea con lo expuesto anteriormente: embargos, inseguridad jurídica generalizada, el crecimiento de los juicios y los cambios constantes en las reglas de juego son algunos de los factores a los que los empresarios se deben enfrentar en el contexto nacional y a los que muchos no han sabido hacer frente. (Sardáns, 2017)

Por otro lado, a través los fideicomisos de administración y sucesión, se puede constituir un vehículo que permite simplificar la transición dado que estos no solamente blindan el patrimonio, sino que permiten al fiduciante dar un grado de flexibilidad a la hora de establecer pautas sobre la disposición, administración y posterior posesión sobre los bienes aportados (como se determinó anteriormente, el capital aportado tiene que estar considerado fuera de lo determinado por la herencia forzosa). En este sentido, se podría instruir como ejemplo ordenar que la participación accionaria de una empresa sea trasladada a un individuo en particular, otorgando mayor la flexibilidad al fiduciario, sobre las decisiones de administración futura de la empresa o bien permitir nombrar un fiduciante que accione como administrador de las acciones, ya sea por deseo de retiro o bien por incapacidad del actual dueño.

La opinión de Leonardo Rocco, va en línea con este concepto algo que expone en su libro *InvertArte*, “la utilización de los fideicomisos como herramienta estratégica para planificar la sucesión patrimonial recién comienza, conviene incluir su utilización en el análisis de posibles soluciones. A mi entender, constituye la innovación de la administración patrimonial personal y empresarial” (Rocco, 2014, pág. 115).

Además, de los beneficios anteriormente expuestos, los activos de personas físicas aportados a los mismos tienen beneficios impositivos, dado que los fideicomisos tributan cargas de bienes personales del 0,5% mientras que las personas físicas tienen una escala que va desde el 0,5% al 1,25%, lo que potencialmente puede reducir en el extremo la carga fiscal de este tributo en un 40%. Este fenómeno, genera potencialmente un retorno incremental de los activos por la optimización de la carga impositiva (Como recomendación, dependiendo del monto aportado al mismo, será conveniente realizar el ejercicio teórico a la hora de ver si este punto genera beneficios adicionales a los anteriormente expuestos dado que, si bien los costos de constitución no son elevados, deben deducirse del ahorro impositivo) (Pertierra Cánepa, 2010).

Por último, a través de los fideicomisos financieros, las empresas pueden encontrar un instrumento para aportar liquidez y generar nuevas inversiones en sus negocios de economía real (En Argentina por ejemplo hay fondos específicos dedicados a invertir solamente en este tipo de activos generados por empresas PYME). Esto por sí solo, puede suponer un activo de gran valor, ya que no solamente mejora la tasa de endeudamiento de la firma (los fondos obtenidos a través del mismo no forman parte del balance de la sociedad), sino que permite brindar liquidez a activos que pueden presentar rendimientos interesantes pero que cuenten con un flujo futuro. Este tipo de estructura además permite apalancar a la firma permitiendo realizar nuevos negocios o bien potenciar los existentes mitigando el riesgo de capital propio y creando nuevas oportunidades lo que contribuye no solo a mejorar la rentabilidad sino a reducir la exposición al riesgo del capital propio. Como se comentó anteriormente, los activos aportados al fideicomiso no pertenecen al patrimonio del fiduciante, por lo que se limita el riesgo del mismo, permitiendo a los inversores participar de las ganancias del negocio solamente asociado a la capacidad de repago del mismo sobre los flujos previstos con los activos como respaldo.

Para ampliar este concepto, el fideicomiso financiero permite al originante generar las siguientes ventajas: reduce el costo financiero, dado que se aíslan ciertos bienes del patrimonio y se otorgan garantías, baja el riesgo crediticio, incrementa la capacidad prestable (por no computar como pasivo de la empresa), elimina el riesgo de liquidez, dado que a través de la securitización permite la venta en el mercado de activos que tengan flujos largos o asincronías entre sus activos y pasivos. Se mejora el retorno sobre la inversión y sobre el patrimonio neto. (Barbosa, 2006)

Sin dudas una estructuración que permita a los dueños, accionistas, familiares o empresas generar mayor protección, rentabilidad y liquidez sobre el capital es algo más que interesante a tener en cuenta. Como fue el propósito de los capítulos anteriores, esto se puede lograr a través de cambios en los procesos productivos de la firma o capacitación del personal, así como también se puede realizar optando por la estrategia adecuada sujeto al contexto y las capacidades.

Sin embargo, se puede agregar a esta lista una estructura que potencie y actúe como un efecto amplificador de todos los conceptos anteriormente mencionados. Esto es lo que se puede conseguir a través de las distintas versiones de los fideicomisos, tomando en cuenta las ventajas y condiciones necesarias para aplicarlos.

Por lo tanto, destinar un tiempo de forma anticipada con asesores de confianza o expertos en la materia sobre lo que pueden aportar (así como también otras

opciones posibles), puede ser algo sumamente beneficioso, no solamente reservado para instituciones multinacionales o grandes empresas y con una relativa facilidad de implementación. (Barbosa, 2006)



## MARCO EMPÍRICO

A lo largo del marco empírico, se abordó el objetivo en cuestión sobre detallar cómo fueron llevadas a la práctica en distintas empresas PYME, los conceptos y herramientas presentadas en los distintos capítulos del marco teórico.

En los siguientes capítulos, se entrevistaron dueños de tres empresas distintas que debieron trabajar sobre uno de los ejes fundamentales abordados en los capítulos del marco teórico (Profesionalización, Estrategia y Estructuras) identificando falencias particulares en la organización sobre ellos. En los tres casos, potenciar o implementar cambios sobre uno de estos aspectos, teniendo ya desarrollados los otros, les permitió obtener resultados cruciales en sus organizaciones.

En el último capítulo, se focalizó sobre una empresa PYME que necesitó trabajo sobre los tres aspectos y que estaba en una situación complicado respecto de su competencia y como estos cambios la convirtió en un negocio exitoso, ampliamente superador de su condición inicial.

Adicionalmente, se buscó destacar los desafíos y las soluciones que se utilizaron para llevar a cabo las distintas implementaciones y los beneficios que supieron conseguir apalancándose en las mismas.

## CAPÍTULO 5: TRANSICIÓN Y CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

Por temas de confidencialidad y por pedido de los accionistas, se modificaron el nombre de la empresa y el accionista.

Se utilizó la empresa en cuestión, dado que muestra de forma sencilla como fueron transitando las diversas etapas de maduración descriptas en el capítulo 2. A su vez, comprendida la posición y los desafíos, fueron planificando de forma ordenada las transiciones y problemáticas futuras a fin de suavizar las tensiones que fueran a surgir. Para obtener esta información se realizó una entrevista con uno de los accionistas, utilizando una serie de preguntas disparadoras como se muestra en el anexo 1.

### Descripción de la empresa

La empresa, Proyectos S.A., es una PYME que opera en el mercado argentino en el sector de la construcción. La misma fue fundada por cuatro socios con previa experiencia laboral en el rubro lograda a través de distintas trayectorias dentro de empresas pertenecientes a la industria. Sus formaciones profesionales comprenden la arquitectura y la ingeniería civil.

Pablo, uno de los fundadores y quien se desempeña como director de operaciones, destacó el valor final percibido por el cliente como su activo distintivo, lo que se manifiesta de distintas formas, ya sea mediante el diseño de los proyectos como las propuestas de valor en función de la relación calidad precio del producto final.

La empresa cuenta con varios desarrollos simultáneos en marcha, lo que supone un desafío en el contexto actual y esta explorando la posibilidad de realizar proyectos en

otro país, lo que evidencia una necesidad de evolución al modelo de trabajo que tienen en la actualidad.

### Consultoría y su objetivo

Pablo manifestó que inicialmente todos los socios participaban activamente de las decisiones diarias de cada proyecto, lo que generaba un proceso de desarrollo dinámico poco estructurado. Esto ocasionalmente dificultaba la implementación y generaba algunas tensiones a la hora de tomar las decisiones finales. A medida que la empresa comenzó a crecer tanto en colaboradores como en proyectos esto fue complejizando aun más la operatoria diaria, entendiéndose que un cambio era necesario a fin lograr cumplir de forma exitosa con los objetivos propuestos.

Pablo comentó “Al principio no parecía algo a lo que tuviéramos que dedicarle demasiado tiempo, dado que las urgencias eran lograr que nuestro negocio fuera rentable y creíamos que esto necesitaba de nuestra involucración en el total de las decisiones. Claro, rápidamente nos dimos cuenta que era insostenible”.

En esta línea, Pablo destacó que el principal acierto radicó en entender que la gran experiencia con la que cada uno de los accionistas contaba acerca del mercado, el sector y los conocimientos técnicos requeridos, no abarcaban la totalidad de los nuevos requerimientos que se presentaban con el crecimiento de la empresa. Las nuevas problemáticas abordaban temas como gestión de equipos, recursos humanos, finanzas, entre otros.

Asociada con la segunda parte de la pregunta 4 del anexo 1, contrataron un consultor, amigo de Pablo, a fin de ayudarlos en la detección de potenciales problemáticas y aceptar las decisiones diarias sin perder el foco de estratégico conforme la empresa iba adquiriendo nuevas capacidades.

Pablo comentó que el hecho de involucrar a un amigo, con el que ya había trabajado previamente y contaba con una relación personal fue crucial a la hora de que escucharan los puntos y problemáticas que observaba.

El consultor en primer lugar, buscó hacer un rápido diagnóstico de la compañía y que entendieran en la situación que se encontraban y que lejos de ser una situación de difícil resolución ésta se presentaba de forma diaria en muchas empresas en etapas de desarrollo por lo que las experiencias previas marcaban un camino para trabajar en las soluciones a implementar.

Como se desarrolló en el capítulo 2, la empresa se encontraba atravesando la primera crisis que se presenta habitualmente, donde se realiza la transición desde la etapa “Fundacional” hacia la “Funcional” como lo definió Paula Molinari (Molinari, 2012). Como bien le explicó el consultor si bien se compartían elementos en la empresa que representan ambas etapas, la principal crisis llamada “Crisis del cacicazgo”, pasaba por el liderazgo y la necesidad que los socios comiencen a adquirir roles más estratégicos para delegar funciones operativas a nuevos colaboradores, dado que los requerimientos presentados por el crecimiento eran demasiados como para ser llevados adelante exclusivamente por ellos.

Esto también coincide con lo expuesto en la etapa “Crecimiento/Formalización” por Gersick, Davis, Hampton y Lansberg donde los aspectos característicos pasan por el

crecimiento de la estructura y por lo tanto uno de los principales desafíos radica en la evolución del rol del dueño (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Por lo tanto, el principal foco consistió en implementar modificaciones en una de las dimensiones que venía relegada frente a las otras y era la “Gente” (Las tres dimensiones vistas en el capítulo 2 son “La Estrategia”, “La Gente” y “La Información y los Procesos”). Se buscó abordar la selección de talento, buscando consolidar un área de recursos humanos específica, con el objetivo de adquirir los perfiles necesarios para recorrer el camino de la transición. A su vez, se enfatizó en realizar un desarrollo sobre potenciales líderes, detectando empleados con alto potencial e ir capacitándolos para que vayan adquiriendo protagonismo y que en un futuro ocupen posiciones estratégicas. Por último, se trabajó sobre “Nuevas formas de gobierno”, esto consistió en formar equipos gerenciales que tomen las decisiones operativas dejando a los accionistas en roles estratégicos y de supervisión sobre objetivos y oportunidades de mediano / largo plazo.

Consecuente con esto Pablo destacó “Si bien nos resultaba claro que había que cambiar la forma de gestionar las decisiones y sobre todo la autonomía de los equipos, no nos resultó muy fácil. Muchos de nuestros colaboradores son gente con mucha experiencia que esta acostumbrada a trabajar de una forma, y lograr que ahora respondieran a gerentes o responsables de ciertas unidades no resultó sencillo ya que querían hablar directo con “los dueños”. Más allá de esto, cuando vieron que las soluciones llegaban más rápido o que se encontraban oportunidades nuevas fueron cambiando la mentalidad, aceptando y naturalizando el proceso”.

Más allá de la dimensión de la gente, también fueron trabajando sobre las otras considerando aspectos específicos que identificaron como falencias, a fin de potenciar el desarrollo de la organización y optimizar las tareas diarias. En estos puntos, se destacaron tanto la “Gestión basada en información” (Asociado a la dimensión de Información y los procesos) y el “Rol protagónico del área de administración y Finanzas” (Aspecto contenido en la dimensión de “La Estrategia”).

El trabajo realizado sobre estas cuestiones responde a deficiencias que el consultor identificó y que potencialmente podían presentar desafíos mayores a futuro si el negocio continuaba en crecimiento. La gestión basada en información apuntaba a desarrollar un tablero de control con el fin de identificar métricas relevantes para el negocio y monitorearlas de forma continua, sin la necesidad de tener que ver el detalle de cada proyecto puntualmente. Esto estaba asociado al siguiente aspecto a reforzar el cual pasaba por el rol del área de administración y finanzas. Si bien al área existía y cumplía con organizar las obligaciones de pago y los flujos de caja, carecía de un aspecto estratégico a fin de proveer parámetros relevantes a los socios sobre tendencias del negocio y oportunidades. Es por lo que se buscó capacitar al gerente de administración y finanzas, buscando que ocupe en un futuro cercano el cargo de director financiero otorgándole la facultad de opinar sobre que proyectos realizar o bien definir los criterios que deberían cumplir los nuevos proyectos, para asociarlos correctamente a los parámetros más compatibles con las necesidades y recursos de la empresa.

Pablo además comentó que actualmente se encuentran trabajando en proyectos fuera del país, lo que por temas societarios y organizativos los va a llevar a armar una nueva empresa. Esto les plantea nuevos desafíos, tanto de tiempos como una evolución de los roles y de nuevas capacidades a adquirir que hasta hoy no eran necesarias. Sin embargo, siguen trabajando con su consultor, buscando conseguir nuevos consultores

con experiencia específica asociada a los nuevos desafíos, para afrontar las siguientes etapas y crisis que se presenten con el objetivo de transitarlas de la forma más ordenada posible.

## CAPÍTULO 6: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA LLEVADA A LA PRÁCTICA

Por motivos de confidencialidad, el nombre del grupo de empresas y su dueño fueron modificados.

A continuación, se describió la actividad principal de la misma, y cómo utilizaron una serie de modelos estratégicos a fin de validar e implementar las ideas dentro del mercado en cuestión.

### Descripción de la empresa

La empresa es un grupo empresario PYME argentino llamado “Grupo Empresarial S.A.”. El mismo tiene como principal mercado el sector automotor, particularmente en el rubro de los concesionarios automotores oficiales.

Su dueño, José, fue desarrollando el grupo iniciando sus actividades en el rubro por el año 2001. Actualmente, el mismo cuenta con aproximadamente 600 empleados en distintas sociedades que operan concesionarios oficiales para cinco de las principales marcas automotrices en diversas regiones del territorio nacional.

José identificó una oportunidad de negocio inherente a las condiciones económicas de país, que utilizó para lograr un crecimiento más que interesante en un mercado que supone altas barreras de entrada, capital intensivo y con marcado perfil generacional (negocio de tradición familiar, heredado generalmente de generaciones previas).

Proveniente del sector bancario, particularmente del mercado prendario, centro su foco en un producto de similares características pero no desarrollado a la fecha de inicio del grupo como era el “Plan de Ahorro”<sup>3</sup>.

Esta especialización, lo llevo luego de 20 años, a ser un actor principal en las distintas marcas que participa logrando los primeros puestos de patentamientos en cada una de ellas.

### El Mercado

El negocio de concesionarios oficiales en Argentina cuenta principalmente con tres unidades de negocio típicas:

- **“Convencional”**: Venta de la unidad de contado o bien con financiación bancaria (La unidad se patenta cuando se concreta la operación).
- **“Plan de Ahorro”**: Financiación de largo plazo, donde se abonan cuotas a fin de ir pagando la unidad, para luego retirar la misma en un futuro.

---

<sup>3</sup> “Plan de Ahorro” es un mecanismo de financiación que existe en el territorio Argentino, en el que se crean sociedades de ahorro aprobadas por IGJ, para administrar círculos de ahorro cerrados, en donde los participantes aportan fondos a este, con el fin de entre todos los participantes abonar el valor total de dos vehículos cada mes, asignando estas unidades por sorteo o por licitación al mayor postor.

- **“Postventa”**: Esta unidad comprende a los servicios de posta venta y la venta de accesorios y repuestos.

Particularmente, la participación de la unidad “Plan de ahorro” ha tenido un crecimiento exponencial desde aproximadamente el año 2001, donde casi no contaba con participación en el total de autos patentados. En la actualidad representa aproximadamente un 30% de los patentamientos totales (pasando por distintos ciclos de crecimiento asociados a las condiciones macroeconómicas del país, pero incrementando gradualmente su tendencia de participación).

A su vez, esta unidad se diferencia de la venta “convencional” por no poseer limitantes en función del inventario, ya se pueden realizar las suscripciones (ventas) que se deseen debido a que los autos a entregar para estas financiaciones son provistos por la terminal, sin la necesidad de que el concesionario asigne capital o adquiera las mismas.

### Implementación Estratégica

Con varios años ya transcurridos dentro del sector y con un gran número de empleados y concesionarios, José junto a sus hijos, quienes en los últimos años fueron adquiriendo mayores responsabilidades en las operaciones de las empresas, utilizaron distintos modelos estratégicos como el “FODA”, la “Matriz de Atractividad / Posición Competitiva”, “Fuerzas de Porter” y el “Ciclo de Vida de la industria” para buscar cambiar sutilmente el foco del grupo, dados los cambios en el contexto.

Los constantes cambios económicos, les hicieron plantearse la idea de transformar su especialización en un modelo de baja inversión de capital operativo (relativo al negocio tradicional de un concesionario). Para validar esta hipótesis, utilizaron estos modelos para evaluar la compatibilidad y el grado de éxito que la misma podía tener.

En primer lugar, utilizaron el “Ciclo de Vida de la industria” como puede apreciarse en la ilustración 11, “Ciclo de vida industria – Mercado Concesionarios Oficiales”, donde la intención fue demostrar que la industria se encuentra en una etapa de “Madurez”. Esto se obtuvo contrastando los indicadores característicos de este estadio, expuestos en el marco teórico, con la información que podían obtener del mercado. Algunos de los principales conceptos que evidenciaron fueron:

- Números estable de concesionarios (Competidores) a lo largo de todo el territorio nacional, ya establecidos y con muchos años de trayectoria en el mercado.
- Altos niveles de costos fijos y foco en su optimización. Dado el margen fijo sobre los productos comercializados (determinado por las fabricas), la gran cantidad de capital operativo necesario y el alto requerimiento de personal, el foco en costos, su disminución y optimización tienen un rol clave en la industria.
- Altas barreras de entrada. Este punto se evidenciaba por las complejidades para que nuevos actores se incorporaran al mercado, esto se debe a que para poder obtener una representación oficial previamente se debía encontrar una

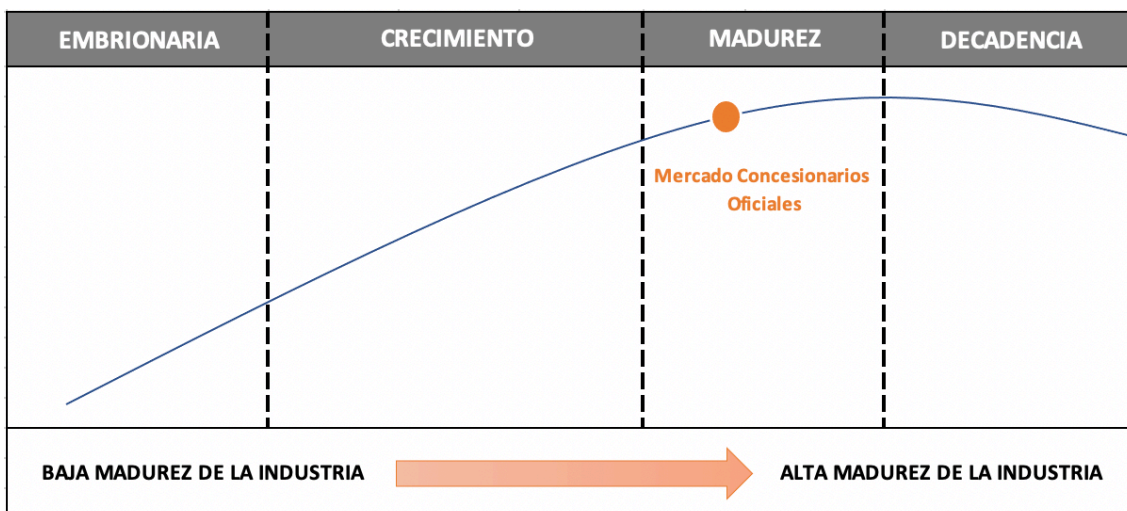
“zona libre”, es decir que la misma no estuviera asignada a ningún concesionario, algo que en las principales marcas del país es casi inexistente. Por otro lado, otra opción podría ser adquirir un concesionario existente, por lo que primero se debe negociar el precio con el dueño actual y luego lograr que la fábrica valide la operación (las terminales/fabricas deben aprobar este tipo de operaciones, generalmente solicitando experiencia en el mercado y solidas garantías para respaldar la operación). Esto torna las barreras de entrada como un elemento clave para limitar el ingreso de potenciales entrantes.

- **Altas barreras de salida.** Las complicaciones que se visualizaron estaban sujetas en cierta forma a las altas barreras de entrada, esto se debe a que la dificultad de poder conseguir en el mercado un potencial comprador que pudiera asumir la operatoria de forma rápida, se sesgaba al propio mercado interno. Esto se debe a que como se detalló anteriormente, los fabricantes imponían requisitos exigentes para nombrar concesionarios oficiales o bien permitir que estos vendan su negocio. De esta manera, se explica el elevado grado de traspaso generacional que ocurre en la mayoría de los actores de este mercado.

Por lo tanto, algunas de las estrategias asociadas con esta etapa, pero sobre todo con los puntos evidenciados pasan por limitar los gastos y focalizarse en maximizar los rendimientos asociados al negocio actual, sin incurrir en grandes inversiones. Una vez establecido esto, las principales consideraciones pasaban por realizar inversiones racionales y la maximización de resultados operativos, algo que estaba alineado con sus pensamientos.

José destacó “Hace ya muchos años que participo de mercado automotor argentino y las inversiones deben ser racionales, esta industria no soporta inversiones enormes. Ya ha habido algunos casos donde ingresaron al sector realizando grandes compras y luego el nivel de competencia hizo que no pudieran recuperar la inversión o que tuvieran que salir al cabo de algún tiempo”.

Ilustración 11 Ciclo de vida industria – Mercado Concesionarios Oficiales



FUENTE: Elaboración propia.

Dadas estas características, decidieron profundizar su análisis a fin de utilizar diversos modelos estratégicos buscando obtener información y potenciales oportunidades dadas las características de la organización.

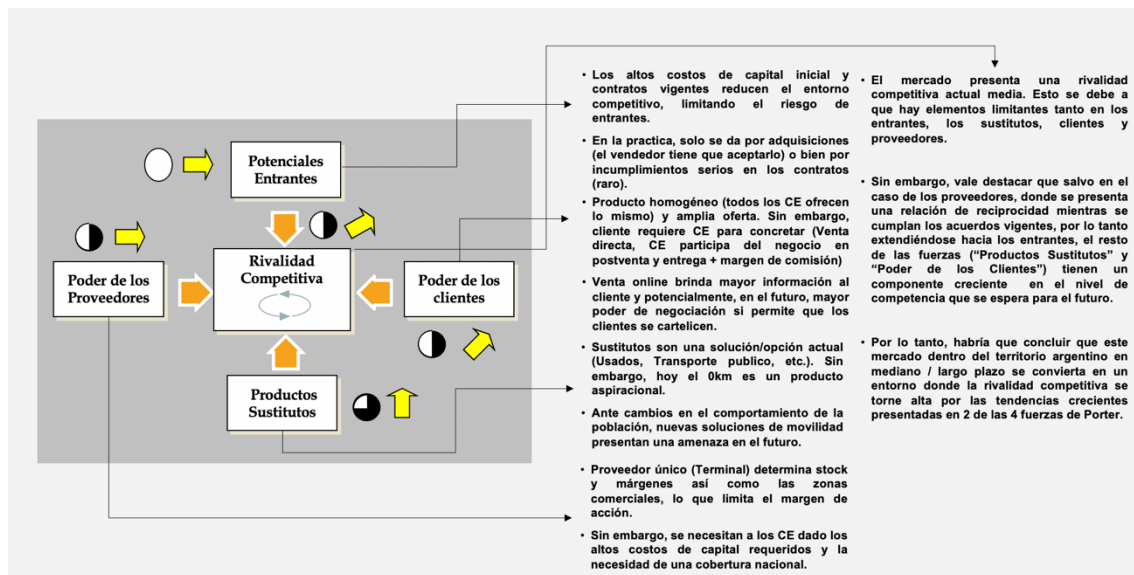
Utilizando un análisis de las “Fuerzas de Porter” como se evidencia en la ilustración 12, “Fuerzas de Porter - Grupo Empresarial S.A” plantearon las principales consideraciones del mercado y que esperaban del mismo en el futuro.

- **“Entrantes”**: Altos costos de capital inicial y contratos vigentes con las terminales reducen el entorno competitivo, limitando la posibilidad de nuevos entrantes. Como se destacó en el ciclo de vida de la industria, el posicionamiento de la misma en un estadio de madurez, refleja los limitantes que existen para que potenciales nuevos jugadores puedan ingresar al mercado. Esto como se mencionó anteriormente, tiene que ver con las exigencias de las fabricas para aprobar nuevos jugadores (requerimientos tanto en experiencia en el mercado como en respaldo financiero para afrontar la operación), así como también las complicaciones presentadas por la falta zonas disponibles para asignarlas a nuevos concesionarios (las áreas de incidencia se determinan por contrato, y una vez firmado la terminal no puede asignar otro jugador a la misma, a menos que se este incumpliendo algún punto establecido del acuerdo).
- **“Clientes”**: Producto homogéneo (los concesionarios ofrecen los mismos productos) y amplia oferta aumentan la presión competitiva de esta fuerza ya que el cliente puede adquirir la unidad en cualquier concesionario de la red dentro del territorio nacional. Sin embargo, el concesionario siempre participa del negocio, aun si la venta es directa desde terminal, ya que se abona una comisión por la entrega de la unidad limitando en algún punto el impacto de que los clientes quieren realizar una operación por este canal. La venta online, brinda al cliente mayor información lo que potencialmente a futuro, dada su creciente participación, puede aumentar aun más la presión competitiva eliminando o reduciendo cualquier asimetría de información presente hoy en día.
- **“Sustitutos”**: Los sustitutos son una opción actual (Bicicletas, Transporte publico, autos usados, entre otros), estos pueden canibalizar ventas del sector dado que en líneas generales presentan estructuras de costos más livianas para los usuarios otorgando mayor flexibilidad. A su vez, los cambios de comportamiento de la población y las nuevas soluciones de movilidad presentan una seria amenaza a futuro. Además, las tendencias a futuro sobre todo en las nuevas generaciones, apuntan a una reducción en el uso de los vehículos particulares sustituyéndolos por estilos de uso temporal como lo son los alquileres o servicios de movilidad (Uber, Cabify, entre otros). Hoy en día sin embargo, el automóvil nuevo aun representa un producto aspiracional.



- **“Proveedores”**: Hay un proveedor único por marca (terminal/fabrica), que determina stock, márgenes y zonas comerciales, lo que limita el margen de acción esto en primera medida genera una relación monopólica donde el concesionario tiene poco poder de negociación. A pesar de esto, las terminales necesitan a los concesionarios dados los altos costos de capital requeridos y la necesidad de cobertura nacional lo que equilibra las acciones generando una relación simbiótica entre las partes. Si bien en primera instancia esta podría ser una de las fuerzas más intensas dentro del análisis, si el contrato no es infringido, se crean relaciones perdurables y muy estables en el tiempo que terminan actuando como uno de los principales factores de éxito para el sector (como anteriormente se hizo mención esto se refleja en las elevadas barreras de entrada que presenta la industria).

Ilustración 12 Fuerzas de Porter - Grupo Empresarial S.A.



FUENTE: Elaboración propia.

Con estos datos, se llegó a la conclusión de que el mercado presenta una rivalidad competitiva media. Considerando que existen limitantes tanto en los entrantes como los clientes y proveedores. Sin embargo, vale destacar que salvo en el caso de los proveedores, donde se presenta una relación de reciprocidad y los entrantes, el resto de las fuerzas (“Productos Sustitutos” y “Poder de los Clientes”) tienen un componente creciente en el nivel de competencia que se espera para el futuro.

Por lo tanto, se llegó a la conclusión que este mercado dentro del territorio argentino en mediano / largo plazo se convertirá en un entorno donde la rivalidad competitiva se torne alta por las tendencias crecientes presentadas en el 50% de las “Fuerzas de Porter”.

Una vez analizado el contexto buscaron realizar un análisis de la empresa a fin de destacar las fortalezas y las debilidades buscando obtener opciones estratégicas relevantes para la organización.

Como muestra la ilustración 13, “FODA Concesionario”, el análisis FODA les permitió identificar las siguientes fortalezas y debilidades así como visualizar las oportunidades y amenazas que se le podían presentar al grupo.

Ilustración 13 FODA Concesionario

<p><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco específico y amplia experiencia en “Plan de Ahorro” (Aproximadamente 80% de la rentabilidad del negocio).</li> <li>• Sistema de gestión de desarrollo propio para el “Plan de Ahorro”(permite optimizar rentabilidad y control).</li> </ul>	<p><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de ventas en 0km por debajo de la media (ajustado por región).</li> <li>• Falta de foco en negocio de postventa.</li> </ul>
<p><b>Oportunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir nuevas zonas / marcas para incrementar participación de mercado de Planes aprovechando economías de escala (Suscripción actual 4% del mercado argentino).</li> </ul>	<p><b>Amenaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta atomización del negocio en “Plan de Ahorro”. Cambios sustanciales en el mercado de planes, puede suponer un gran riesgo.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

- **Fortalezas:** Especialización en “Plan de Ahorro”, se destacaron atributos distintivos respecto de sus competidores generados tanto por la trayectoria de la empresa, así como también por el desarrollo de ofertas diferenciales como “llave contra llave”, lo que implica que el cliente retire la nueva unidad al mismo tiempo que entrega su auto usado (Solo se puede hacer si el concesionario anticipa a la terminal el importe proporcional correspondiente a la unidad a retirar, previo a la entrega de la unidad usada). Supone una clara ventaja contra los otros agentes y dificulta su copia ya que requiere un considerable respaldo financiero, así como un conocimiento preciso de las obligaciones y flujos de fondo del negocio. Por otro lado, el sistema de desarrollo propio es quien soporta las exigencias del negocio proporcionando información precisa y en tiempo real, permitiendo desarrollar un mejor seguimiento de la cartera de clientes (Rentabilidad del negocio esta altamente asociado a pagos de incentivos por mantenimiento de cartera, así como cumplimientos de parámetros respecto de morosidad, entregas, licitaciones entre otros).
- **Debilidades:** Volumen de venta de unidades 0km, se evidenció como un punto débil de la organización, dado que si bien es un negocio que presenta una rentabilidad inferior a la de otras unidades, el mismo tiene un requisito de

volumen mínimo de la terminal que es necesario cumplir. Si bien el mismo es superado por la empresa, no es posible descuidarlo, dado que este incumplimiento viola el acuerdo de las partes. Por otro lado, el negocio de postventa también se destacó como una debilidad del grupo, dado la falta de experiencia y atractivo del mismo. Esto se debe a que, dadas las presiones sindicales, así como la poca utilidad que el mismo presenta para marcas generalistas lo tornan en una unidad obligatoria para cumplir con cláusulas de contrato más que ser una unidad de negocio propiamente (En marcas exclusivas, la hora hombre tiene un costo similar, pero la facturación al cliente es sustancialmente mayor).

- **Oportunidades:** Nuevas zonas comerciales/marcas, una clara oportunidad que arrojó el análisis fue la posibilidad de adquirir zonas comerciales adicionales para aumentar la participación del grupo en las marcas existentes, así como también adquirir nuevas marcas al portafolio, que ayuden a incrementar el volumen de operaciones mensuales. Esto tenía sentido desde el punto de potenciar y aprovechar economías de escala, dado que los equipos comerciales, sistemas de administración, conocimiento del negocio y su curva de aprendizaje resultaban un costo hundido al ya estar involucrado en el negocio.
- **Amenazas:** Atomización sobre la unidad “Plan de Ahorro”, esto presentaba una potencial complicación a futuro dado que cualquier cambio en la situación del mercado dentro del territorio nacional, que tuviera impacto en esta unidad, suponía una clara amenaza a la rentabilidad de la empresa. Si bien la amplitud de marcas y regiones limitaba el impacto (La situación resultaría de mayor criticidad si se poseía una sola marca o región), una opción de financiación superadora o una crisis que mermara la capacidad de compra del cliente tendría un gran impacto en el resultado de la organización.

Por lo tanto, las consideraciones obtenidas de la matriz fueron las siguientes: La empresa posee una sólida experiencia y foco en el producto con mayor margen del mercado por lo que se debería buscar seguir apalancando esta unidad, ofreciendo rendimientos incrementales, sin la necesidad de realizar grandes inversiones (Algo que se alinea con lo evidenciado por el “ciclo de maduración de la industria”).

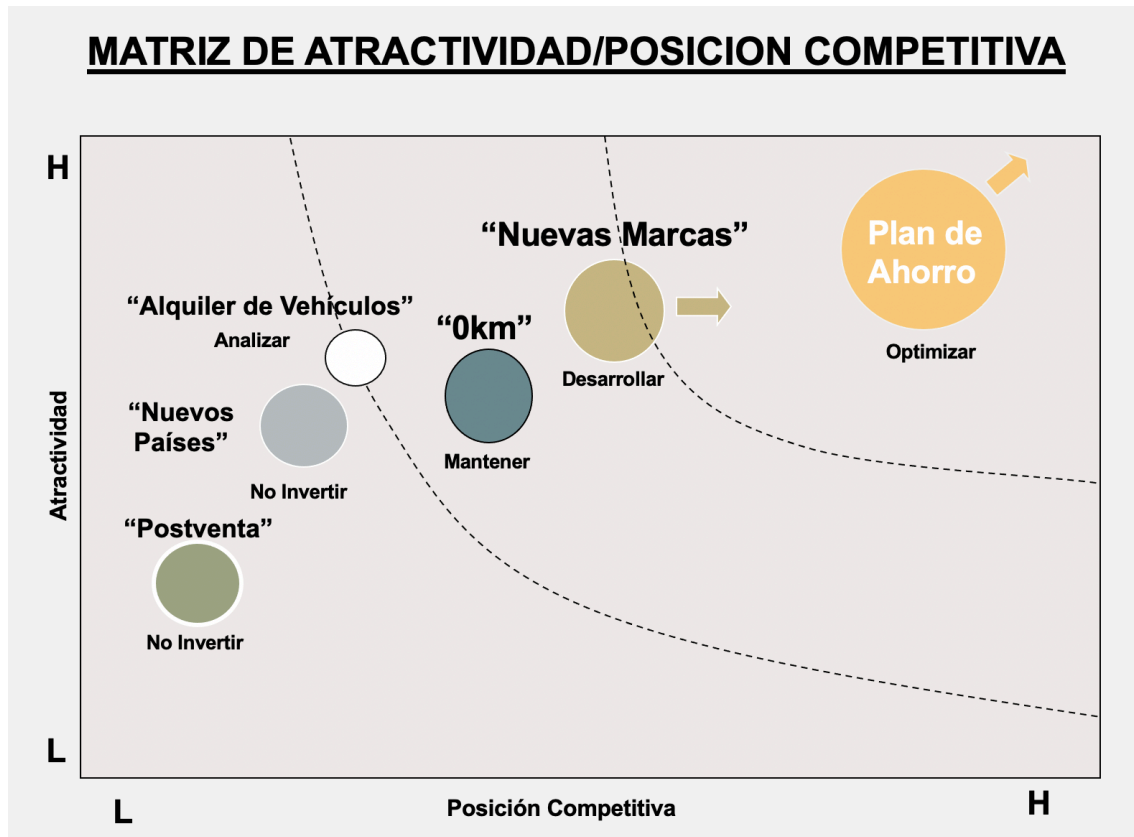
Por otro lado, se presentan oportunidades al poder expandir e incrementar la participación de mercado en esta unidad de negocio (Plan de Ahorro), adquiriendo nuevas marcas al portafolio vigente.

Sin embargo, es prudente evidenciar una fragilidad en la rentabilidad de la empresa ante un cambio negativo en el mercado que resulte en un menor volumen total de la unidad de “Plan de Ahorro”.

Por último, si bien la empresa no se focaliza en los negocios de “Postventa” y “Okm”, es necesario que los mismos cumplan una cuota mínima según las pautas establecidas por la terminal (siempre y cuando se incorporen nuevos concesionarios, algo que no es necesario si se firman acuerdos exclusivos sobre la unidad de “Plan de Ahorro”).

En esta línea de pensamiento, la ilustración 14, “Matriz de Atractividad / Posición Competitiva - Concesionario”, validaba esta conclusión.

Ilustración 14 Matriz Atractividad / Posición Competitiva – Concesionario



FUENTE: Elaboración propia.

La misma se elaboró, considerando aspectos relevantes para la “atractividad” de las unidades de negocio y de las oportunidades como: la rentabilidad, facturación y crecimiento.

A su vez, se consideró la posición competitiva del grupo en función a variables tales como la participación del mercado que posee sobre las unidades y oportunidades, así como también, su compatibilidad con los factores críticos de éxito que el grupo posee hoy en día.

Nuevamente, este modelo dio un alto grado de valoración a la unidad de “Plan de ahorro” y al concepto de introducir “Nuevas marcas” lo que suponía ser una de las oportunidades más interesantes para la empresa.

En esta línea José comentó lo siguiente “Es claro el atractivo para nosotros de obtener nuevas marcas que nos permitan seguir expandiendo nuestra participación dentro de la unidad de plan de ahorro. Sin embargo, uno tiene que ser cuidadoso porque no es sencillo adquirir nuevas marcas y se necesita estar atento a oportunidades para no pagar precios sobredimensionados”.

Para concluir, la propuesta abordada fue seguir enfocados en la unidad de negocios de “Plan de ahorro”, pero tomando las consideraciones del entorno y apalancando las capacidades del grupo. Por lo tanto, se centralizó la operatoria administrativa de todas las marcas a fin de reducir los costos y potenciar economías de escala (algo que no

necesariamente realizan los demás actores del mercado). Por otro lado, se buscó adquirir nuevas marcas al portafolio a fin de explotar al máximo el mercado que suponía un alto grado de atractivo comercial y que estaba claramente alineado con las capacidades.

Además, se realizaron inversiones en sistemas y capacitación del personal tanto comercial como administrativo, a fin de buscar diferenciarse de la competencia y lograr generar mayor valor agregado (Los sistemas buscaban brindar información y reportes en tiempo real con diversas métricas asociadas a la operatoria basando su fortaleza en la gestión de la unidad de planes).

Retomando el punto sobre la adquisición de nuevas marcas para potenciar el crecimiento, esto se implementó con una estrategia de sociedad con concesionarios existentes mediante acuerdos comerciales exclusivos para la unidad de planes. Este se basaba en la gran cantidad de concesionarios que existen y que no tienen un buen desempeño en la unidad de negocios en cuestión. Por lo tanto, un acuerdo de exclusividad y sociedad le permitía rápidamente rentabilizar esta área sub-explotada, con un costo de oportunidad mínimo (A su vez los negocios derivados de esta unidad permiten potenciar o desarrollar nuevos asociados a la misma).

Esto resultó una novedad para el grupo ya que, si bien pasaría a contar con nuevos productos para vender, no debería asumir los costos fijos ni el capital de trabajo necesario que supone adquirir o instalar un concesionario completo (es decir considerando todas sus unidades de negocio como son la venta convencional y el servicio postventa).

Por lo tanto, permitió incrementar el retorno sobre el capital, dado el nuevo modelo de "bajo capital invertido" e incrementar la oferta comercial y la participación del mercado. Bajo este nuevo esquema, el grupo busca consolidarse como el principal actor del mercado de plan de ahorro, con el objetivo de tener una cuota de mercado de al menos 10%.

Además, el accionista principal del grupo destacó la posibilidad de potenciar el crecimiento sin la restricción de las barreras de entrada evidenciadas en las fuerzas de Porter y la posibilidad de enfocarse únicamente en la unidad más rentable del negocio, lo que permite generar una mayor especialización y diferenciación contra la competencia. Sin embargo, destacó que de la misma manera que el mercado hoy suponía ser atractivo y presentar una oportunidad utilizando esta estrategia, la misma tenía que ser reevaluada a la largo del tiempo para evidenciar si esta seguía siendo atractiva en el futuro.

Adicionalmente, en línea con la pregunta 7 del anexo 2, José consideró que, si bien las decisiones que tomaron no fueron diferentes a las conclusiones aportadas por los modelos estratégicos, estos si los ayudaron a evidenciar potenciales problemas a futuro y por lo tanto llevar a la práctica la estrategia de crecimiento a través de nuevas marcas, pero con el énfasis en acuerdos comerciales que les permitieron crecer sin la necesidad de involucrar tanto capital de trabajo.

## CAPÍTULO 7: FIDEICOMISO FINANCIERO COMO ESTRUCTURA DE APALANCAMIENTO

El nombre de la empresa y su dueño fueron modificados, con el fin de guardar el acuerdo de confidencialidad.

Se detalla la implementación de la estructura del fideicomiso financiero como herramienta para apalancar el negocio y permitir a la misma contar con nuevas oportunidades de negocio e instrumentos. Por otro lado, se muestra como permite a una PYME rentabilizar su negocio y competir con grandes empresas en condiciones similares.

A fin de obtener esta información se entrevistó al gerente general y accionista de la empresa, la cual se estructuró a través de una guía de preguntas como se muestra en el anexo 3.

### Descripción de la empresa

Financiación S.A. es una empresa PYME que opera en todo el territorio nacional brindando distintas opciones de financiación para clientes como los préstamos personales y créditos prendarios. Posee más de 20 años de trayectoria en el sector y cuenta con oficinas comerciales en las principales plazas y más de 100 colaboradores. Su principal foco está en el mercado de autos usados.

La operatoria consiste en realizar préstamos prendarios, para el segmento automotor los cuales obtiene a través de su red de más de 4000 agencias con las que opera en el país.

### Fideicomiso financiero y sus posibilidades

En primer lugar, es preciso detallar las características del crédito prendario el principal negocio de esta empresa y como era su negocio en un inicio.

El crédito prendario se diferencia de un crédito personal o un préstamo personal, en que la entidad que está prestando el capital cuenta con un activo que lo respalda ante una eventualidad de falta de pago o morosidad. En el caso de que suceda este evento, se procederá a rematar el activo que se utiliza como garantía para restituir el monto adeudado al prestamista.

En sus inicios, la empresa comenzó operando con el formato conocido en el mercado como “comercializadora”. Este consiste en actuar como un agente intermediario, que agrupa una serie de clientes que buscan una financiación para adquirir su unidad (en este caso como se mencionó en la descripción del segmento de automotores usados) y les otorga una línea de financiación de algún banco comercial.

Las ventajas de este acuerdo radican en poseer vínculos con los grandes bancos comerciales que facilitan sus productos y su nombre para que las comercializadoras se los ofrezcan a su cartera de clientes. Por esta operación, la empresa recibe una

comisión como intermediario que representa un porcentaje del capital que se consigue colocar.

Como se puede evidenciar este negocio carece del riesgo de prestar capital propio, pero como contra se pierde la posibilidad de participar del negocio principal, así como también de diseñar los productos que se ofrecen, dado que esto está determinado por el prestamista (Banco).

Carlos, uno de los accionistas y gerente general de la empresa, comentó que en sus inicios esto además dejaba a la empresa muy susceptible a los contextos económicos, dado que su comisión estaba totalmente sujeta al volumen de colocación de los créditos y por lo tanto cambios bruscos tenían un impacto muy grande en la estructura de ingresos.

Carlos destacó “Los primeros años sabíamos, por experiencia, que iban a ser complicados y el país suele acentuarlo, es por esto que no podíamos conformarnos con competir como cualquier otra PYME del segmento (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997)”.

Ante esta situación y ya desde la formación de la empresa, el objetivo fue contar con la posibilidad de ser ellos mismos quienes presten los fondos a sus clientes para poder participar de la utilidad del negocio.

Carlos, quien tenía varios años de experiencia participando en este mercado como empleado de bancos, enfatizó que la rentabilidad de un negocio “propio” es decir donde se es el agente originador y prestamista, equivale aproximadamente a cinco veces el de una comercializadora.

Por otro lado, destacó que no solo se mejora la rentabilidad, sino que se cuenta con mayor estabilidad, dado que a diferencia de recibir una comisión, se puede ir armando un flujo de cobros que permita reducir un poco la volatilidad del mercado que se presenta a través de los cambios en la venta. Adicionalmente, al ser el dueño del circuito, se pueden diseñar los productos de forma que uno considere, lo que permite adecuar los productos a la demanda del mercado, lo que supone una ventaja si se trabaja en un segmento muy específico y del que se tiene mucho conocimiento y experiencia.

Por lo tanto, tenían básicamente dos opciones para poder participar del negocio. La primera era realizar préstamos prendarios con capital propio, lo que suponía una serie de inconvenientes si esto no estaba estructurado de forma apropiada, como lo son el riesgo, la carga impositiva y el volumen requerido, dado que si bien es un negocio más rentable que la comercialización su atractivo siempre está sujeto al monto prestado. En segundo lugar, podían generar un fideicomiso financiero, que les permitiría obtener fondos del mercado y utilizar estos para abastecer las necesidades de su cartera de clientes.

Esta opción era sin dudas la más interesante, dado que el fideicomiso financiero no solo solucionaba la mayoría de las consideraciones vistas anteriormente sino que adicionalmente, ellos podían colocar su capital propio como cualquier individuo o persona jurídica accediendo al mercado de capitales.

Como se abordó en el marco teórico, los fideicomisos tienen un gran número de ventajas tanto impositivas, como de mitigación de riesgos y flexibilidad. También se debe considerar que al no ser parte del balance de la empresa, esto no representa un pasivo. Además, representa una oportunidad para el inversor de colocar su dinero en

activos gestionados por especialistas con retornos muy interesantes (La tasa de morosidad de su cartera es de aproximadamente el 2%). Sin embargo, cabe mencionar que para conseguir su implementación la empresa tenía que desarrollar procesos internos específicos y presentar aspectos regulatorios determinados por la comisión nacional de valores (CNV). En esta línea, la empresa contrató distintos consultores y estudios jurídicos / contables, para ayudarlos a trabajar sobre los conceptos necesarios para llevar a cabo la ejecución de las modificaciones requeridas.

En relación con la pregunta 4 del anexo 3, Carlos destacó que, si bien la implementación del fideicomiso financiero no fue sencilla y requirió ajustes en los procesos internos, así como la contratación de consultores, su beneficio fue enorme a tal punto que convirtió a la empresa en uno de los principales actores de su segmento y fue la puerta para nuevas estructuraciones y posibilidades (Posterior a la emisión de los fideicomisos financieros, la empresa utilizó otra estructura de deuda como son las obligaciones negociables<sup>4</sup>).

Carlos comentó “Al principio no podía creer que habíamos podido llegar a este punto. Emitir nuestro primer fideicomiso había sido un objetivo personal desde que inicié la empresa, sin embargo me sorprendió la cantidad de procesos y situaciones que tuvimos que pulir a fin de cumplir con los requisitos, sin embargo nos pago con creces”.

El primer fideicomiso financiero les permitió colocar un monto de capital que no tenían disponible a título personal, pero que sí pudieron conseguir en el mercado obteniendo una comisión sustancialmente mayor al de su anterior negocio como comercializadora. Además, los propios dueños compraron títulos valores con capital propio en la emisión del primer fideicomiso, lo que les permitió consolidar su idea de inicio de participar de la totalidad del negocio (práctica que continúan hoy en día con cada una de sus emisiones).

Carlos comentó que las posibilidades cuando uno ingresa al mercado de capitales son enormes y no solo en términos de rentabilidad sino de exposición, dado que uno va forjando un nombre y una reputación. Los créditos prendarios de Financiación S.A. fueron categorizados con la máxima calificación crediticia por Fitch<sup>5</sup>, lo que luego decantó a que los dueños obtengan la calificación como grado de inversión de la propia compañía, lo que le abre las puertas a una futura posibilidad de ser parte de un proceso de fusión y adquisición.

---

<sup>4</sup> Obligaciones Negociables, son títulos de deuda de empresas privadas. La adquisición de estas convierte al comprador en acreedor de la empresa en cuestión, a diferencia de las acciones donde el tenedor de estas es dueño de un porcentaje de la empresa.

<sup>5</sup> Fitch es una de las principales calificadoras de riesgo en Argentina y a nivel mundial. Las calificadoras de riesgo tienen como objetivo otorgar una nota que determina la capacidad de pago de una empresa sobre sus compromisos, cuanto mejor es la misma menor riesgo de impago y por lo tanto en líneas generales menor es la tasa que le exige el mercado que pague sobre esa deuda. Fitch otorgó una calificación de AAA (la más alta posible) a la empresa Financiación S.A. sobre la calidad de sus créditos prendarios.



## CAPÍTULO 8: IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL SOBRE LOS TRES EJES (ESTRUCTURAS, ESTRATEGIA Y PROFESIONALIZACIÓN)

Con el objetivo de mantener la confidencialidad de los datos y opiniones aportadas en la entrevista, tanto el nombre de la empresa como el de su dueño fueron modificados.

En este capítulo, se detalla la implementación que fue llevando a cabo Horacio el dueño de la empresa una vez que se hizo cargo del negocio de su padre. Se puede ver como fue trabajando en los distintos ejes cubiertos a la largo del marco teórico (profesionalización, estrategia y estructuras), a fin de potenciar los resultados del negocio y como esto permitió construir una organización más sólida y mejor preparada para afrontar los vaivenes del mercado local.

### Descripción de la empresa

Empaques S.A. es una empresa familiar PYME con más de 30 años en el mercado argentino. La misma fue fundada por el padre de Horacio (José), quien creó el negocio y lo manejó hasta que su único hijo lo sucedió en el cargo.

La firma se dedica a la fabricación de envases descartables generalmente para la industria alimenticia, teniendo como clientes a grandes proveedores del mercado como pueden ser supermercados, fabricas, cadenas de comida rápida, así como también diversos comercios minoristas.

Esta industria esta controlada por grandes grupos empresariales que manejan un gran porcentaje del mercado y tienen establecidas fabricas con capacidades de producción que les otorgan economías de escala, permitiéndoles establecer una clara posición dominante.

### Cambios en el enfoque gerencial y profesionalización de la firma

Cuando Horacio se hace cargo de la firma, la situación de la empresa era estable pero con grandes desafíos a futuro ya que su rentabilidad venia reduciéndose desde hacía algunos años. Empaques S.A. inició sus actividades en un mercado con mayor fragmentación que el actual donde, si bien existían grandes jugadores, había una situación de mayor competencia entre los actores principales y los de mediana y baja participación. Esto fue cambiando drásticamente a lo largo de los años llevando al mercado a una concentración hacia los grandes jugadores, eliminando a los pequeños y medianos fabricantes.

Horacio nunca había trabajado en el negocio familiar, sin embargo estaba íntimamente familiarizado con las problemáticas y las actividades del mismo. Por el contrario, a pesar del deseo de su padre, eligió realizar su carrera profesional en empresas multinacionales y desarrollar negocios propios a lo largo de su carrera profesional.

Ante la avanzada edad de su padre y su constante pedido para que se hiciera cargo del negocio familiar, decidió involucrarse con la condición de ser él quien llevara adelante las decisiones.

Es así como en los primeros meses de su gestión, se tomó el tiempo para analizar las distintas áreas del negocio (o falta de ellas) así como también monitorear los procesos y la toma de decisiones.

Horacio puso en perspectiva la situación “Cuando tomé la dirección de la empresa, sabía en líneas generales con lo que me iba a encontrar, a pesar de esto me sorprendió el grado de dependencia que había en la figura de mi padre inclusive para decisiones rutinarias”.

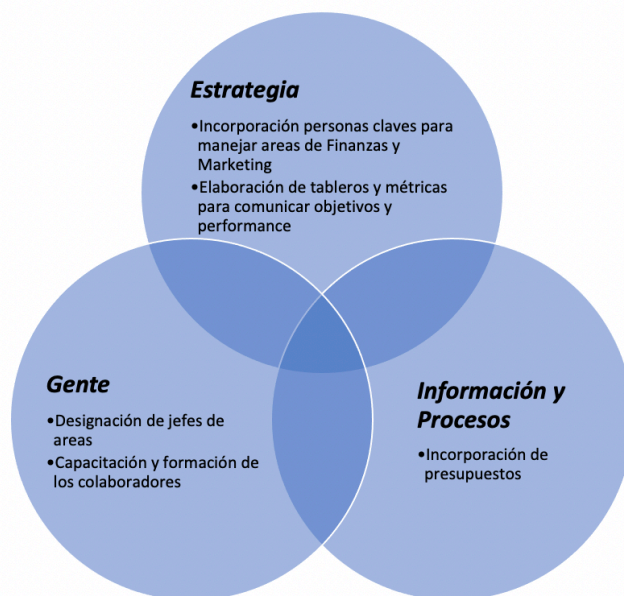
Como se esperaba, la empresa se encontraba claramente en una “etapa fundacional” como se destacó en el marco teórico, donde todas las decisiones pasaban por su padre y donde no se delegaba casi ninguna tarea relevante de la organización.

Consiente de la necesidad de cambios para buscar subsistir en la industria, fue incorporando nuevos empleados (algunos de los cuales habían colaborado con él tanto en sus proyectos como en su etapa corporativa), para llevar adelante áreas claves que hasta el momento no existían o tenían una libertad de decisión muy limitada (administración y finanzas, así como también RRHH y producción).

Estos cambios permitieron que la empresa comenzara a desarrollar protocolos a fin de obtener procesos ordenados y estandarizados, así como poseer una mayor agilidad a la hora de la toma de decisiones e implementación de modificaciones necesarias para mejorar la competitividad y eficiencia.

Estos cambios impactaron de lleno a las tres dimensiones de las empresas profesionales como lo son “la gente”, “la estrategia” y “la información y los procesos”, como muestra la ilustración 15, “Dimensiones Empaques S.A.” se detallan los principales cambios que se realizaron en cada una de ellas para lograr resultados.

Ilustración 15 Dimensiones Empaques S.A.



FUENTE: Elaboración propia.

Una vez implementados cambios a lo largo de todas ellas, Horacio evidenció mejoras tanto en la performance de la producción como también la reducción de costos innecesarios, así como una imagen clara de los desafíos. Los nuevos colaboradores combinados con la experiencia de los empleados históricos y los cambios implementados dieron la posibilidad a las distintas áreas de la organización de potenciar sus resultados y mejorar la interacción de las mismas a fin de obtener mejores soluciones a los problemas diarios.

Sin embargo, lejos de entender que el trabajo estaba finalizado, se contrató a un asesor especializado en cultura y cambios organizacionales para que continuara elaborando mejoras sobre las distintas dimensiones. Horacio nombró un nuevo gerente general para ayudar a impulsar estos cambios, a fin de lograr que la empresa comenzara a operar realmente como una organización profesional.

### Cambio de estrategia y especialización

Independientemente de los cambios ya implementados sobre la estructura profesional de la firma, según la mirada de Horacio, Empaques S.A. no contaba con una visión estratégica que le permitiera competir de forma clara.

Según Horacio “Era claro que no podíamos competir con los grandes actores de la industria, estos tenían volúmenes de ventas y capacidades de producción que les daban claros beneficios de economías de escala. Además, contaban con un fondeo ampliamente superior al que nosotros podíamos acceder”

Debido a esto, resultaba muy claro que no podían continuar con la forma de operar actual, ya que veían como la participación de la firma en el mercado se reducía con el correr de los años, y a su vez los márgenes se iban deteriorando dado que se intentaba seguir compitiendo contra los grandes grupos que dominaban el mercado.

Consiente de la necesidad de realizar un cambio y a fin de ordenar sus ideas e identificar oportunidades, Horacio utilizó el modelo “FODA” y las matrices de amenazas y oportunidades derivadas del mismo para obtener conclusiones sobre que estrategia debía implementar.

Como muestra la ilustración 16, “FODA Empaques S.A.”, la empresa contaba con claras fortalezas dada su extensa trayectoria en el mercado y la gran relación que el padre de Horacio había desarrollado tanto con clientes como proveedores. Este atributo era donde justamente querían apoyarse para desarrollar las nuevas propuestas de negocio que surgieron del análisis de oportunidades del mercado y lo que su nuevo jefe de marketing así como el gerente general le transmitían sobre las nuevas tendencias.

Si bien las principales debilidades ya eran conocidas y se estaban abordando, no eran algo a desestimar, dado que el elevado costo unitario producto de ineficiencias y baja optimización de procesos hacia imposible competir con los grandes jugadores que habían invertido mucho dinero a fin de poder contar con los beneficios derivados de las escalas de grandes volúmenes de producción.

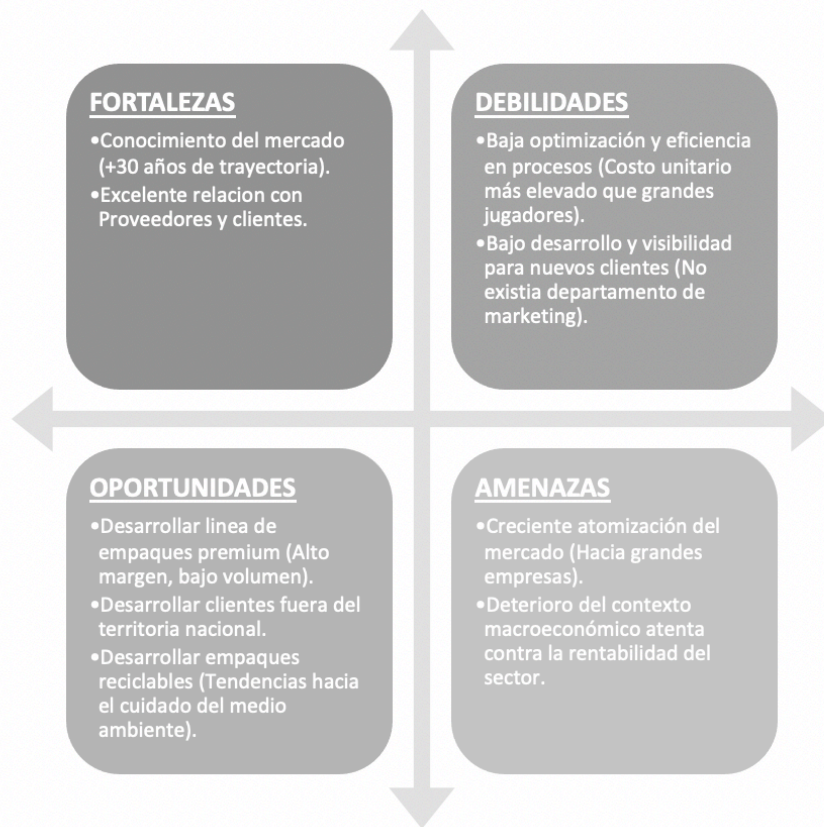
Sin embargo, aquí es donde las oportunidades se presentaban, dada la estructura del mercado en ese momento Horacio veía que estos grandes jugadores se habían focalizado en los productos de volumen generalmente con grandes clientes locales o internacionales en algunos casos, pero habían decidido no adentrarse en productos que comenzaban a tener demanda como empaques de alta gama o bien productos de bajo impacto ambiental, reciclables y alineados con las tendencias que veía en Europa o Estados Unidos.

Justamente enfocarse en estas oportunidades le permitiría reducir el potencial impacto de las amenazas que se presentaban en la industria como la ya mencionada atomización del negocio hacia grandes organizaciones y el deterioro de las condiciones macroeconómicas que el país estaba sufriendo en ese momento.

A su vez, se decidió analizar las matrices de oportunidades y amenazas derivadas del análisis “FODA” a fin de comprender o clasificar el impacto que estas podrían generar en el mercado y la probabilidad de ocurrencia de las mismas, la intención de esto era focalizarse en lo que realmente pudiera generar un resultado relevante para la organización pero que también tuviera la capacidad de blindar a la misma de la mejor manera posible ante la materialización de las amenazas que se detectaron.

De esta manera la ilustración 17, “Matrices de Amenazas/Oportunidades Empaques S.A.” clasifica mejor el grado de impacto y probabilidad que estas suponen para la organización.

Ilustración 16 FODA Empaques S.A.



FUENTE: Elaboración propia.

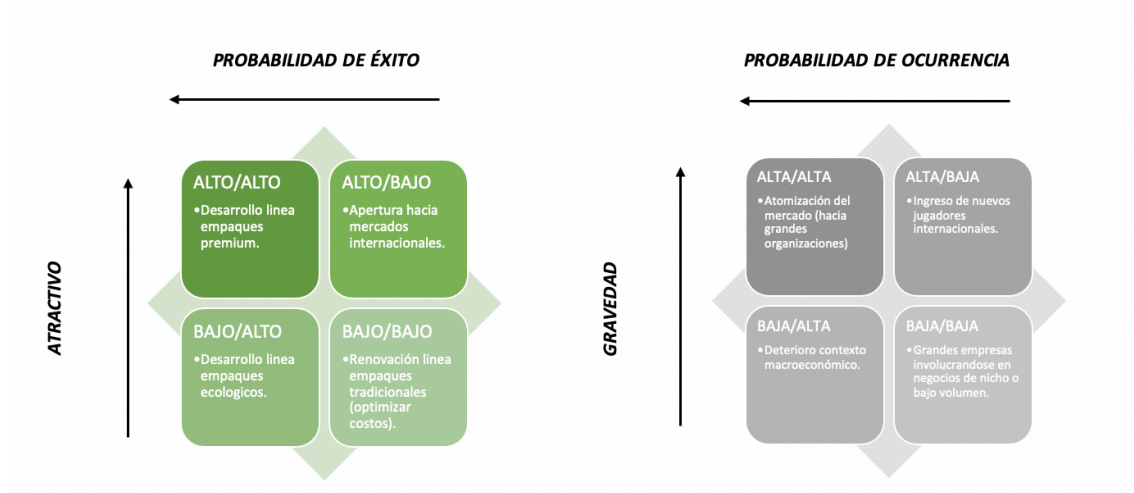
Una vez analizadas las matrices de amenazas y oportunidades quedo clara la necesidad de alinear la estrategia de la organización hacia un negocio especializado, focalizado en bajos volúmenes (comparados contra la producción de las grandes empresas) y altos márgenes que le permitiera competir a la empresa en un mercado donde claramente las amenazas más relevantes tenían un grado de probabilidad muy alto.

Por esto, Horacio decidió invertir en maquinaria importada traída desde Alemania e Italia (países a la vanguardia en maquinaria para esta industria), a fin de consolidar las nuevas líneas de productos focalizadas en empaques de alta calidad así como una línea ecológica. La idea principal, era convertir la línea Premium en el principal producto de la organización y vender esto a sus clientes actuales así como desarrollar nuevos clientes interesados en este tipo de productos (aquí cadenas de restaurantes, supermercados enfocados en segmento ABC1 e inclusive grandes productores locales resultaron muy interesados en la nueva propuesta para abastecer algunas de sus líneas).

Por otro lado, el producto sustentable tenía como objetivo estar preparados para las nuevas tendencias del mercado y ser pioneros dentro del mercado nacional, si bien cuando decidieron realizar la inversión no resultaba un producto sumamente rentable (asociado con el costo de los nuevos insumos requeridos), la apuesta era no solo desarrollar la marca sino estar listos para algo que ya mostraba claras señales de adopción a nivel internacional.

En referencia a la pregunta 6 del Anexo 4, Horacio enfatizó en lo siguiente “La clave del negocio de especialización es estar constantemente innovando y viendo las tendencias mundiales, esto nos permite diferenciarnos y limitar la competencia así como mantener un margen de rentabilidad interesante”.

Ilustración 17 Matrices Amenazas/Oportunidades Empaques S.A.



FUENTE: Elaboración propia.

### Estructura como vehículo para ordenar el futuro

Por último, Horacio sabía que a diferencia de su situación particular, debería dejar parámetros claros para establecer de qué forma se debería llevar adelante el negocio dado que ya dos de sus tres hijos estaban involucrados en la empresa familiar.

Debido a esto, consideró que la mejor opción para instrumentar sus deseos y evitar disputas a futuro, era la de utilizar una estructura que pudiera brindar una base sobre la que sus hijos, luego de que el se alejara de la empresa, pudieran construir una organización aun más sólida.

Un fideicomiso de administración y sucesión fue constituido, donde se designaron como beneficiarios de las acciones de la sociedad a sus hijos en partes iguales. A su vez, este daba instrucciones sobre la indivisibilidad de las mismas buscando resguardar el valor de la empresa y la utilidad que surgía de mantener a la misma como una unidad.

Como se observó anteriormente, esta estructuración generaba un resguardo adicional sobre los bienes incorporados al mismo, así como también beneficios impositivos y la simplificación de los tramites sucesorios cuando estos fueran pertinentes.

A su vez, se detallaron aspectos e instrucciones específicas sobre requisitos necesarios para acceder a ciertos cargos directivos, a fin de intentar mantener una empresa profesional que se nutriera de los mejores talentos posibles.

Horacio destacó que “Darle la posibilidad a la familia de colaborar en el negocio no es un problema en lo absoluto, si estos poseen capacidad y empeño. Sin embargo, uno

puede ser imparcial o poco objetivo, por lo que establecer ciertos criterios que se deben reunir para ocupar posiciones gerenciales me pareció una buena idea, que había visto implementada en algunas empresas familiares que hoy en día eran grandes grupos empresarios”.

## CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo de investigación pasó por evidenciar la situación en la que se encuentran la mayor parte de las empresas PYME en la República Argentina donde la participación en el PBI como en la oferta laboral disponible las convierte en un actor clave de nuestro mercado. Sin embargo, su subsistencia se ve claramente afectada cuando se las compara con las grandes empresas. Es por esto, que se buscó a lo largo del trabajo elaborar una serie de puntos que actúen como una guía de prácticas útiles para evaluar y mejorar las probabilidades de subsistencia de las mismas.

Con este objetivo los lineamientos a tener en cuenta se dividieron en tres aristas con el fin de simplificar y organizar algunos de los principales puntos a considerar a fin de mejorar las expectativas a futuro.

En el primer lugar, se abordó el camino de la “Profesionalización de la empresa”. Aquí antes de adentrarnos en los conceptos puntuales, se buscó exponer los principales motivos por los que se constituyen las empresas y la gran incompatibilidad de estos (Wasserman, 2008). Una vez abordado este punto y considerando sus implicancias, se focalizó en las distintas etapas y crisis por las cuales transcurren las empresas, las cuales destacan los especialistas y expertos en la temática, a fin de evidenciar la importancia de desarrollar capacidades necesarias en la organización para afrontarlas de la forma más productiva posible. Aquí es donde se destacaron tres dimensiones críticas para lograr los resultados: “La Estrategia”, “La Gente” y “Información y Procesos” (Molinari, 2012). Se buscó obtener para cada una de las dimensiones, temáticas puntuales a considerar y su implementación en las grandes corporaciones. De esta manera se intentó crear una guía con la cual contrastar la situación actual de la empresa (visualizar los puntos a abordar en cada una de las dimensiones y como los mismos se presentan en nuestra organización) y obtener así un objetivo al cual apuntar en cada una de ellas. Por lo tanto, resulta evidente la criticidad del valor de la gente para la organización, pero aun tan importante y no tan obvio, la necesidad de trabajar sobre otras áreas claves como la información y los procesos, a fin de poder retener el talento y potenciarlo. La profesionalización resulta un eje clave para destrabar el potencial de las PYME afectando a todas sus áreas y tareas.

En segundo lugar, se realizó un análisis respecto de los distintos modelos estratégicos genéricos que podrían aportar información de utilidad a las empresas. Se trabajó sobre modelos conocidos como las “Fuerzas de Porter”, “Ciclo de Vida de la Industria”, “FODA”, “Matriz de Ansoff” y “Matriz de Atractividad / Posición Competitiva” a fin de analizar algunas de las herramientas más conocidas. En primer lugar, se buscó abordar el contexto utilizando las “Fuerzas de Porter” y el “Ciclo de Vida de la Industria”. Luego, se optó por migrar el foco hacia la empresa utilizando una herramienta como el “FODA”. Por finalizar, se buscó obtener algunas conclusiones alineado lo evidenciado por el contexto y la situación interna a través de la “Matriz de Ansoff” y “Matriz de Atractividad / Posición Competitiva”. De esta forma se realizó una evaluación completa tanto del panorama de la industria como de la firma en sí, donde el objetivo pasó por obtener consideraciones sobre potenciales oportunidades y amenazas como también destacar las fortalezas y debilidades de la organización, proponiendo cursos de acción sugeridos para cada situación. La intención final radicó en permitirle a los accionistas evaluar los principales puntos a considerar y contrastarlos con sus propias evaluaciones de negocio a fin de obtener mejores resultados. Nuevamente, abordar el eje de la estrategia y diversificación contando con



este tipo de herramientas proveen a las empresas con marcos en los cuales ponderar mejor las decisiones a fin de identificar los cursos de acción más convenientes o que presenten mayor y mejores oportunidades.

En tercer lugar, se analizó las ventajas de utilizar una estructuración que ayude a potenciar la actividad del negocio, abordando esto desde una estructura ampliamente utilizada en el mercado como lo es el Fideicomiso. Esta herramienta cuenta con distintas variantes, que presentan una serie de oportunidades para que las empresas elaboren un marco que genere un mayor resguardo de los activos, así como también actuar como un nuevo canal de financiación o de amplificador de los rendimientos del capital, a través de extensiones impositivas. Adicionalmente, se observó que, al ser una estructura flexible, la misma se puede ir adaptando hacia nuevas aplicaciones como bien señalan distintos autores otorgando soluciones superadoras a las actuales (Rocco, 2014), lo que puede derivar en nuevas oportunidades y utilidades. La estructuración no es de ninguna forma más importante que realizar correctamente la actividad del negocio, sin embargo esta permite potenciar los resultados obtenidos y minimizar los riesgos asociados de la misma siendo de esta manera otro de los ejes que pueden tener un impacto considerable en el futuro de la organización

Por último, se observó cómo distintas empresas PYME fueron llevando a la práctica estos conceptos y como su utilización fue posibilitando tanto el crecimiento de las organizaciones, así como también la consolidación de estas para hacer frente a nuevos desafíos. En todos los casos, abordar estas temáticas con expertos y/o contar con conceptos específicos a trabajar sobre alguno de los tres ejes abordados a lo largo del trabajo (Profesionalización, Estrategia y Estructuras), así como también contar con herramientas a utilizar para guiar el proceso de implementación de estos cambios o sugerencias resultó muy útil. Esto puede luego posibilitar la formulación de opciones o alternativas que de otra manera se hubieran pasado por alto, o bien reforzar las opiniones respecto de un curso de acción determinado, fortaleciendo la confianza para llevar los procesos adelante. Por lo expuesto, en los casos evidenciados por el marco empírico, abordar estos aspectos contando con herramientas concretas que se puedan aplicar, contribuyen de forma efectiva a mejorar los resultados obtenidos o bien atenuar / reducir el riesgo de los negocios, al considerar distintas y variadas perspectivas así como permitir realizar un análisis crítico de los distintos factores a considerar y su potencial impacto en el negocio.

Por lo tanto, según lo observado resulta de gran utilidad a fin de reducir los riesgos asociados a las actividades empresarias PYME si se analizan las organizaciones a lo largo de estos tres ejes (Profesionalización, Estrategias y Estructuras). Poniendo foco sobre cada una de ellas utilizando conceptos fácilmente observables o realizables, como por ejemplo las tres dimensiones en las que se debe trabajar la profesionalización como: “La Gente”, “Los Procesos e Información y “La estrategia” o el estadio/crisis en el cual se encuentra la organización. Además, al considerar distintos modelos genéricos de estrategia se le permite a la firma analizar distintos conceptos como lo son sus capacidades, el entorno, las tendencias y las oportunidades dando lugar a diversificar sus actividades y ponderar varios cursos de acción, abordando así el segundo de los tres ejes expuestos. Finalmente, las estructuras resultan un vehículo de extrema utilidad como se expuso en el marco práctico, a fin de disminuir riesgos y potenciar negocios resaltando la utilidad de incorporar dentro del análisis el último de los ejes planteados.

Sin embargo, más allá de contar con guías de acción o análisis sobre estos ejes, expertos para asistir los procesos o un desarrollo muy extensivo de los conceptos

expuestos dentro de la organización, esto solo logrará aumentar hasta un cierto porcentaje los márgenes de éxito, dado que hay factores del contexto que no pueden ser predichos ni controlados, lo que limita el impacto final de las prácticas. Si bien su implementación tiene beneficios positivos y relevantes, se debe considerar que las herramientas vistas a lo largo del trabajo proveen en su conjunto una mirada global respecto de un momento determinado de la firma, por lo que resulta necesario reevaluarlas de forma periódica a fin de evidenciar cambios en tendencias, oportunidades y amenazas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Molinari, P. (2012). *El Salto del Dueño: El camino de la profesionalización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Doyle, P. (2002). *Marketing Management and Strategy*. Londres: Prentice Hall.
- Grant, R. (2002). *Dirección estratégica : conceptos, técnicas, aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Belacin, M., & Arnolletto, M. (2019). *Panorama de las empresas en Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Producción y Trabajo.
- Quilici, S. (29 de Noviembre de 2018). *Empresas familiares: el avance de la nueva generación*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Urien, P. (8 de Julio de 2018). *El 50% de los empresarios de las pymes tiene más de 60 años*. Obtenido de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-50-de-los-empresarios-de-las-pymes-tiene-masde-60-anos-nid2151143/>
- Cipriano, A., & González, L. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Blackshaw, T., & Crawford, G. (2009). *The SAGE Dictionary of Leisure Studies*. London: SAGE publications Ltd.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboracion del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Barbosa, K. (2006). *Fideicomiso*. Madrid: El Cid Editor.
- Ley 24.467 de 1995. Pequeña y Mediana Empresa. 23 de Marzo de 1995: B.O. No. 28112.
- Wasserman, N. (2008). The Founder's Dillema. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Ley 24.441 de 1995. *Financiamiento de la vivienda y la construccion*. 9 de Enero 1995: B.O: 28061.
- Sardáns, M. (Junio de 2017). Fideicomiso familiar: la herramienta para proteger el patrimonio de las PyME. *Revista Consejo Digital*. Obtenido de <https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC43/sardans.html#:~:text=El%20Fideicomiso%20familiar%20o%20sucesorio,societarias%2C%20activos%20financieros%2C%20etc>
- Rocco, L. (2014). *InvertArte: el arte de dominar tus finanzas e inversiones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anthony, S. D. (2008). Innovation and Iteration: Friends Not Foes. *Harvard Business Review*, 1-2.
- Lopez Gamero, M. D. (2012). *ANÁLISIS COMPETITIVO DE EMPRESAS Y SECTORES [Diapositiva de PowerPoint]*. Obtenido de Repositorio Universidad de Alicante: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/23675/6/TEMA%205.pdf>

- Feniak, S. (12 de Agosto de 2021). Importancia de las Estructuraciones. (G. E. Calvete, Entrevistador)
- Pertierra Cánepa, F. M. (Septiembre de 2010). *“El fideicomiso al servicio de las políticas del Estado Argentino; análisis comparativo regional*. Obtenido de [www.cema.com.ar](http://www.cema.com.ar): <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/429.pdf>
- Yukelson, A. (12 Febrero - 13 Marzo 2021). *Estrategia Empresaria*. Buenos Aires.
- Massuh, L. (16 Octubre - 24 Noviembre 2020). *Dirección de Marketing*. Buenos Aires.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

## ANEXOS

### **Anexo 1 – Preguntas Proyectos S.A.**

Se plantean preguntas asociadas a la implementación y desafíos de la profesionalización de la empresa:

1. ¿A qué se dedica la empresa y en qué mercado opera?
2. ¿Cuántos socios forman la empresa, qué roles ocupan cada uno?
3. ¿Cuáles fueron las principales problemáticas que enfrentaron a medida que la empresa fue creciendo?
4. ¿Cómo resolvieron las principales problemáticas que fueron surgiendo?, ¿Hubo algún elemento clave para transitarlas?
5. ¿Considera que les resultaron sencillos implementar los cambios necesarios para solucionar los inconvenientes?
6. ¿Cuál cree que es el principal desafío a futuro para la organización?
7. ¿Considera que se hubieran podido mejorar los resultados obtenidos habiendo tenido en cuenta de antemano las principales problemáticas abordadas en el proceso de profesionalización?

### **Anexo 2 – Grupo Empresarial S.A.**

Se plantean preguntas asociadas a la utilidad, valor e implementación de las herramientas de estrategias genéricas:

1. ¿A qué se dedica la empresa y cuáles son las unidades de negocio más importantes?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso estratégico en la organización?, ¿Se prioriza alguna unidad en especial?

3. ¿Utilizan algún modelo estratégico para realizar algún tipo de análisis?,  
¿Cuáles?
4. ¿Considera que existe valor en utilizar estas herramientas a la hora de la  
toma de decisiones?
5. ¿Cuáles fueron las conclusiones que arrojaron los modelos utilizados?,  
¿Coincidían con su análisis y conocimiento del mercado?
6. ¿Existen desventajas?, ¿Cuál cree que es la principal?
7. ¿Considera que hubieran tomado las mismas decisiones sin utilizar  
estas?

### **Anexo 3 – Financiación S.A.**

Se realizan preguntas vinculadas a la utilidad, valor e implementación de estructuras como potenciadoras del negocio:

1. ¿Cuál es el principal negocio de la empresa?
2. ¿Cómo fue el origen del negocio? ¿Fueron cambiando el foco del  
mismo?
3. ¿Qué ventajas considera que tiene una estructuración adecuada?
4. ¿Cuál fue el impacto de la utilización del Fideicomiso Financiero?
5. ¿Considera que cualquier empresa lo puede aplicar?, ¿Les resultó difícil  
llevarlo a cabo?
6. ¿Considera que genera un valor agregado a la firma?
7. ¿El fideicomiso y la estructuración pueden potenciar o generar nuevas  
oportunidades de negocio?

### **Anexo 4 – Empaques S.A.**

Se realizan preguntas vinculadas a la utilidad, valor e implementación tanto del camino hacia la profesionalización de la firma, así como la utilización de modelos de estrategia genéricos y la incorporación de estructuras:

1. ¿Cuál es el principal negocio de la empresa?
2. ¿Cómo fue el origen del negocio? ¿Cuándo te decidiste involucrar?
3. ¿Qué cambios se debieron realizar respecto de la forma de gestión de la organización? ¿Cuáles fueron los desafíos y su impacto?
4. ¿Cuáles eran los desafíos de la industria y la firma?
5. ¿Tenían una estrategia clara sobre el negocio? ¿Utilizaron algún modelo para ponderar escenarios?
6. ¿Qué consecuencias tuvo este cambio de estrategia?
7. ¿Cuál fue la razón por la que se implementó un Fideicomiso de Administración y Sucesión?